

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Motivace zaměstnanců ve firmě HUDYsport a. s.

Motivation of employees in HUDYsport company

DP-EF-KPE-2010-06

PETRA KŘÍŽOVÁ
(rozená Branžovská)

Vedoucí práce: Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví, Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Rostislav Sedliský
Finanční ředitel ve firmě HUDYsport

Počet stran 77

Počet příloh 1

Rok odevzdání: 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 7. května 2010



Anotace

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem zavedeným ve firmě HUDYsport a. s. Teoretická část práce se věnuje motivačním teoriím a důležitostí dobře fungující komunikace uvnitř firmy. Podstatná část práce se zabývá hmotnou a nehmotnou motivací a zaměstnaneckými výhodami, které se v běžné praxi používají. V praktické části jsou představené motivační faktory, které konkrétní firma využívá pro zvýšení motivace pracovníků a tím se snaží zvyšovat jejich pracovní výkon. Kromě běžných způsobů motivace jsou zde také popsány zaměstnanecké výhody, které pracovník získává automaticky, pouze za to, že ve firmě pracuje. Hlavní částí práce je vlastní výzkum spokojenosti zaměstnanců se způsobem jejich motivace, jehož výsledky by měly sloužit jako podnět k návrhu pro zlepšení současného motivačního systému či alespoň napovědět vedení firmy, co by zaměstnanci ocenili a co by zvýšilo jejich pracovní motivaci.

Klíčová slova

motivace pracovníků, výkonnost, pracovní vztahy, motivační systém, lidské zdroje, komunikace

Annotation

Thesis deals with motivational system, which is established in firm HUDYsport Inc. Theoretic part of paper pays attention to motivation theories and importance of efficient communication inside the company. Substantial volume of work deals with material and immaterial motivation and employee benefits, that are used in common practice. In practical part are presented motivational factors that are used by concrete company for increasing motivation of employees in order to level up their job performance. Except common ways of motivation there are also described benefits that the employee gains automatically, only because he/she is working in that particular company. The main part of paper is research of employee's satisfaction with a way of their motivation. The results of research should serve as impulse for proposals, that can improve contemporary motivational system or at least prompt management of company, what would be appreciated by employees and what could raise their work motivation.

Keywords

motivation of employees, working efficiency, employee relations, incentive system, human resources, communication

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především mé vedoucí práce Ing. Martině Prskavcové, Ph.D. za její trpělivost, cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému konzultantovi panu Rostislavu Sedliskému za jeho věcné připomínky a za čas, který si na mě vyhradil. V neposlední řadě děkuji svým rodičům, že mi umožnili vystudovat tuto školu a po celou dobu mého studia mě podporovali.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Úvod	11
1 Teoretická část	12
1.1 Motivace a její vliv na výkonnost zaměstnanců	12
1.2 Motivační teorie uplatňované manažery v podnicích.....	16
1.2.1 Teorie potřeb	16
1.2.2 Teorie motivačního procesu.....	22
1.3 Pracovní stimuly jako nástroje motivování zaměstnanců.....	25
1.3.1 Hmotné stimuly	25
1.3.2 Nehmotné stimuly	26
1.3.3 Zaměstnanecké výhody (požitky)	26
1.4 Pracovní vztahy jako jedna ze složek motivačních faktorů.....	28
1.4.1 Komunikace uvnitř podniku	29
1.4.2 Teambuilding jako styl práce s lidmi	30
1.5 Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců.....	31
1.5.1 Postup výzkumu	31
1.5.2 Dotazník a dotazování	34
1.6 Shrnutí kapitoly.....	35
2 Metodika práce	36
3 Praktická část.....	38
3.1 Představení outdoorové prodejní sítě HUDYsport a. s	38
3.2 Organizační struktura firmy.....	40
3.3 Motivační systém ve firmě	41
3.3.1 Hmotné a nehmotné stimuly	42
3.3.2 Zaměstnanecké výhody	43
3.4 Pracovní vztahy a jejich vliv na motivaci pracovníků v dané firmě	43
3.4.1 Pracovní vztahy a komunikace mezi pracovníky jednotlivých oddělení	44
3.5 Vlastní výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě	44
3.5.1 Vyhodnocení výsledků výzkumu dotazníkového šetření	46
3.6 Shrnutí kapitoly.....	71
4 Návrh pro zlepšení a zefektivnění motivačního systému firmy HUDYsport.....	72
Závěr	75
Seznam literatury	
Seznam příloh	

Seznam zkratk a symbolů

a. s. akciová společnost

atd. a tak dále

např. například

resp. respektive

tzn. to znamená

tzv. takzvaný

[] hranaté závorky použité pro označení citace

() kulaté závorky použité pro doplnění textu

/ lomeno

- pomlčka

„“ uvozovky použité pro označení neoficiálního názvu a pro přímou citaci

Seznam tabulek

Tab. 1 - Hodnocení vztahu k členům pracovního týmu

Tab. 2 - Hodnocení vztahu s nadřízeným

Tab. 3 - Podpora ze strany nadřízeného v krizových situacích

Tab. 4 - Přesčasová práce

Tab. 5 - Hodnocení výše mzdy za odvedenou práci

Tab. 6 - Hodnocení vhodnosti pracovního prostředí

Tab. 7 - Důležitost vykonané práce pro společnost

Tab. 8 - Spokojenost s pracovním zařazením

Tab. 9 - Význam pochvaly pro zaměstnance

Tab. 10 - Formy hmotné motivace z pohledu pracovníků

Tab. 11 - Negativní motivace ve firmě

Tab. 12 - Úroveň informovanosti uvnitř společnosti

Tab. 13 - Možnost změny zaměstnání

Tab. 14 - Důležitost motivačních faktorů

Tab. 15 - Důležitost pracovních faktorů

Tab. 16 - Návrh ke změně dle názoru zaměstnanců

Tab. 17 - Pohlaví

Tab. 18 - Věk

Tab. 19 - Dosažené vzdělání

Seznam obrázků

- Obr. 1 - Řetězec potřeba - přání - uspokojení
- Obr. 2 - Hierarchie lidských potřeb
- Obr. 3 - Proces výzkumu
- Obr. 4 - Organizační struktura firmy HUDYsport
- Obr. 5 - Organizační struktura v prodejnách
- Obr. 6 - Hodnocení vztahu k členům pracovního týmu
- Obr. 7 - Hodnocení vztahu s nadřízeným
- Obr. 8 - Podpora ze strany nadřízeného v krizových situacích
- Obr. 9 - Přesčasová práce
- Obr. 10 – Hodnocení výše mzdy za odvedenou práci
- Obr. 11 - Hodnocení vhodnosti pracovního prostředí
- Obr. 12 - Důležitost vykonané práce pro společnost
- Obr. 13 - Spokojenost s pracovním zařazením
- Obr. 14 - Význam pochvaly pro zaměstnance
- Obr. 15 - Formy hmotné motivace z pohledu pracovníků
- Obr. 16 - Negativní motivace ve firmě
- Obr. 17 - Úroveň informovanosti uvnitř společnosti
- Obr. 18 - Možnost změny zaměstnání
- Obr. 19 - Důležitost motivačních faktorů
- Obr. 20 - Důležitost pracovních faktorů
- Obr. 21 - Návrh ke změně dle názoru zaměstnanců

Úvod

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují.“

V. Provazník

Problematika motivace, vztahů na pracovišti a s tím související spokojenost pracovníků, zaujímá hlavní roli v jedné z oblastí, které by se měl nejen manažer dnešní doby věnovat. Touto oblastí je péče o pracovníky, práce s lidmi, vedení lidí, jejich motivace k vyšší výkonnosti. O motivaci zaměstnanců věděl své už Tomáš Baťa, který prohlašoval, že z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Účastí na zisku dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Vytvořil geniální systém – postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim kromě slušného výdělku dával pocit, že pro ně dělá maximum. Spokojenost zaměstnanců je v tomto případě rovna zvyšujícímu se pracovnímu výkonu a to je základním úkolem vedení firmy, jejíž cílem je zajistit efektivnost a produktivitu.

Diplomová práce se zabývá pracovní motivací, motivačními stimuly, které mohou vést ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců ve zvolené firmě. Pro konkrétní analýzu byla zvolena akciová společnost HUDYsport. Teoretická část práce objasní podstatu pracovní motivace a stimulace zaměstnanců, budou zde rozebrané jednotlivé motivační teorie a také posouzeno působení vztahů na pracovišti a dobrá komunikace na výkonnost zaměstnanců.

Předmětem navazující praktické části práce je představení motivačního systému, který uplatňuje firma HUDYsport a. s. Nedílnou součástí práce je rovněž vlastní výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců provedený formou dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou následně interpretovány. Na základě výsledků dotazování je zhodnocena současná úroveň motivace zaměstnanců a navrženo možné řešení pro její případné zlepšení.

1 Teoretická část

Předmětem teoretické části práce je přiblížení pojmu motivace v pracovním procesu, představení vybraných motivačních teorií a motivačních technik, které jsou manažery využívány. Hlavním nástrojem motivace jsou motivační faktory a pracovní stimuly, které napomáhají ke zvyšování pracovní výkonnosti avšak existují také faktory s opačným efektem jako jsou například konflikty, frustrace a stres na pracovišti, které ke zvyšování pracovních výkonů nepřispívají, označují se také jako demotivátory.

Jednou z velice důležitých součástí motivace jsou vztahy na pracovišti a vzájemná dobře fungující komunikace, kdy se dá říci, že je to jeden z hlavních stimulů k ovlivňování výkonu, spokojenosti a radosti z práce. Co se týká vztahů mezi zaměstnanci, podřízenými a nadřízenými, tyto vztahy nejsou jednoduché. Neustále se mění, avšak přesto existují určitá pravidla, která je nutné znát. Pochopení a dodržování takových pravidel nám může pomoci k zajištění dobré atmosféry na pracovišti a zároveň přispívá ke stabilitě firmy a zvyšuje pracovní nasazení lidí i v nepříznivých situacích. Nejjednodušším nástrojem ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem firmy je dotazníkové šetření, samozřejmě anonymní, kde zaměstnanci mají možnost vyjádřit své pocity, požadavky a přání.

1.1 Motivace a její vliv na výkonnost zaměstnanců

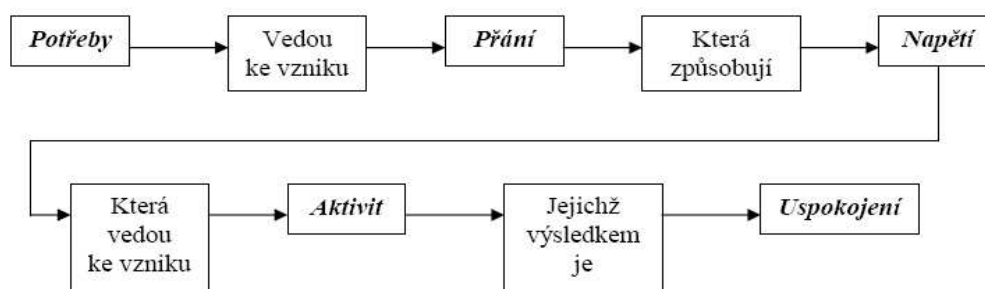
Motivování je často považováno za cosi záhadného – něco jako kouzelný prášek, kterým posypete spolupracovníky a najednou budou všichni plní energie a ochoty pracovat produktivně. Ve skutečnosti je motivování neobyčejně jednoduché. Má mnoho společného s tím, jak se zachází s jednotlivci a jejich vztahem k tomu, co dělají.¹

¹ KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. 5 s.

Nejobecněji můžeme motivací nazývat vše, co přiměje člověka k činu. Motivace také zahrnuje schopnost přimět k činu druhého člověka, ať již je tím druhým člověkem zaměstnanec, pracovní tým, či rodina a známý.²

Motivovat lidi k dosažení potřebných výsledků znamená inspirovat je k tomu, aby dobře pracovali. Pokud chcete, aby lidé pracovali lépe a kreativněji, musíte vytvořit prostředí, které bude jejich snahu motivovat.³ Klíčovým faktorem k výkonu kvalitní práce je správný **motiv**. Pokud se snažíme zjistit důvod chování určitého pracovníka a tím se dopátrat k motivu, ptáme se nejčastěji zjišťovací otázkou „proč“.

Motivy jsou vnitřní dispozice, které iniciují proces motivace a zároveň vytvářejí předpoklady účelného jednání směřujícího k uspokojení potřeb. Určují nejen směr motivace, ale i její intenzitu. Rozlišujeme tři základní druhy motivů, které dávají našemu chování směr, sílu a spolurozhodují o délce trvání. Jedná se o **potřeby**, **zájmy** a **hodnoty**.⁴



Obr.1 - Řetězec potřeba – přání – uspokojení

Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 442 s.

Od pojmu **motivace** a **motiv** je vhodné odlišit pojem **stimulace** a **stimul**, je však časté, že se tyto pojmy zaměňují. Základní rozdíl spočívá v tom, že stimulace působí na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji díky činnosti jiného člověka. Pomocí stimulů se lidé rozhodují.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 39 s. ISBN 80-7226-308-0.

³ KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. 29 s.

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Computer Press, 2007. 37 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Stimuly lze ztotožnit s pobídkami nebo odměnami, které stupňují snahu dosáhnout původního přání.

Co se týká **vnitřní motivace** (motiv), ta vychází z podstaty samotné práce. Zaměstnanci dokáží motivovat sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, která je baví či od ní očekávají splnění svých cílů.

Mezi faktory, jež přispívají k vnitřní motivaci, řadíme:

- *odpovědnost,*
- *autonomii v rozhodování,*
- *příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti,*
- *zajímavá a podnětná práce,*
- *příležitost k funkčnímu postupu.*

Vnitřní motivaci můžeme zaznamenat především u pracovníků s vyšším společenským i pracovním postavením, což již vyplývá z potřeb podmiňující vznik vnitřní motivace. Tato motivace je též účinnějšího charakteru, jelikož zaměstnanci sami mají potřebu činnosti, uspokojivého výkonu, vlivu na osoby a události, určitého životního stylu a seberealizace. Tito zaměstnanci se vyznačují velkou tolerancí vůči nedostatkům pracovního prostředí avšak ideální práce pro ně by měla být zajímavá, významná, tvořivá a dobře placená.

Naopak **vnější motivace** (stimul), může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Zaměstnanci, pro něž je charakteristický tento typ motivace, jsou motivováni především zvenčí. Tyto pracovníky bychom našli na nižších pozicích, kde práce je spíše stereotypní. Největšími stimuly jsou pro ně peníze, jistota práce a pracovní podmínky.^{5 6 7}

Motivace není omezena pouze na okruh individuálních potřeb, nýbrž vyplývá i z úkolů skupiny, týmu, organizace apod.

⁵ ŠVIGOVÁ, M. *Personální management*. Ústí nad Labem: UJEP, 1996. 40-50 s. ISBN 80-7044-120-8.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 294 s. ISBN 80-247-0469-2.

⁷ NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Academia, 1992. 63-65 s. ISBN 80-85603-01-2.

Má-li být motivace a spokojenost pracovníků dostatečná, musí každý jednotlivec:

- pociťovat osobní úspěch v práci, kterou dělá, musí cítit, že platně přispívá k cílům skupiny nebo útvarů, podniku aj.,
- pociťovat, že práce představuje výzvu, vyžaduje od něj to nejlepší, dává mu odpovědnost úměrnou jeho schopnostem,
- získávat příslušná uznání za své výkony,
- zvládat ty úkoly, které mu byly delegovány,
- cítit, že on jako jednotlivec se rozvíjí, že získává nové zkušenosti a schopnosti.⁸

Pro vedení firmy je důležité znát faktory, které ovlivňují zaměstnance. Těchto znalostí lze velice dobře využít ke zvýšení spokojenosti pracovníků, což povede k vyššímu pracovnímu nasazení, tedy ke zvýšení jejich výkonnosti, která může mít nakonec podstatný vliv na snižování nákladů firmy na pracovní sílu.

Jaký zaměstnanec je pro firmu užitečnější? Spokojený nebo pozitivně motivovaný? Odpověď zní: motivovaný, protože ten, který je spokojený, nemusí být pro firmu přínosem, nemusí pracovat ze všech sil, jeho spokojenost může pramenit z toho, že se nepředře a ještě se má dobře.

A jak si zajistit motivované zaměstnance? K posílení motivace pomáhají firemní kultura, úroveň vztahů na pracovišti, způsob organizace práce, správně nastavený systém odměňování a také péče o zaměstnance, benefity.

Benefity pomáhají motivovat, odlišit od konkurence a přilákat kvalitní lidi. V krizi pak motivují lidi k plnění náročnějších úkolů v době, kdy to firma nejvíce potřebuje. Zaměstnavatel poskytováním benefitů říká, že se chce alespoň částečně podílet na životních nákladech zaměstnanců. Důležitý je však i dopad daňových zvýhodnění - některé benefity znamenají vyšší hodnotu pro zaměstnance a nižší náklady pro zaměstnavatele. A navíc, motivovaný zaměstnanec toho "udělá víc".⁹

⁸ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 17 s. ISBN 80-85603-05-5.

⁹ SEDLÁK, M. *Benefity motivují i lákají*. 2009 [cit. 2009-09-23]. Dostupný z WWW:
< http://vyhledavani.ihned.cz/109-38399420-on-motivujte+chyt%F8e+motivujte+s+%FAsporou...-M00000_d-bb >

1.2 Motivační teorie uplatňované manažery v podnicích

Tato část práce se věnuje motivačním teoriím, které slouží jako základ pro vytvoření motivačních systémů v podniku. Podstatou každé teorie je řešení vztahu motivace a výkonů zaměstnanců. Teorie studují především kolik pracovník vykoná tzn. množství a rychlost práce, co udělá nebo chce dělat tzn. kvalitativní stránka a jak se při práci projevuje tzn. vnější forma chování.¹⁰

Teorií pracovní motivace je celá řada, hranice mezi nimi nejsou vždy jednoznačné a jejich poznatky se často překrývají. Teorie motivace lze seskupit do dvou základních kategorií:

1. **teorie potřeb**, soustřeďující se na poznání motivačních příčin,
2. **teorie motivačního procesu**.¹¹

1.2.1 Teorie potřeb

K důležitým motivačním teoriím potřeb patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova ERG teorie,
- Herzbergova dvojfaktorová teorie,
- McClellandova teorie potřeby úspěchu
- a další.

Pro potřeby diplomové práce byly vybrány a podrobně popsány pouze čtyři motivační teorie. V závěru této kapitoly se nachází porovnání vybraných teorií.

¹⁰ LEJSKOVÁ, P. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: UP, 2006. 62 s. ISBN 80-7194-912-4.

¹¹ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 191 s. ISBN 80-85879-79-4.

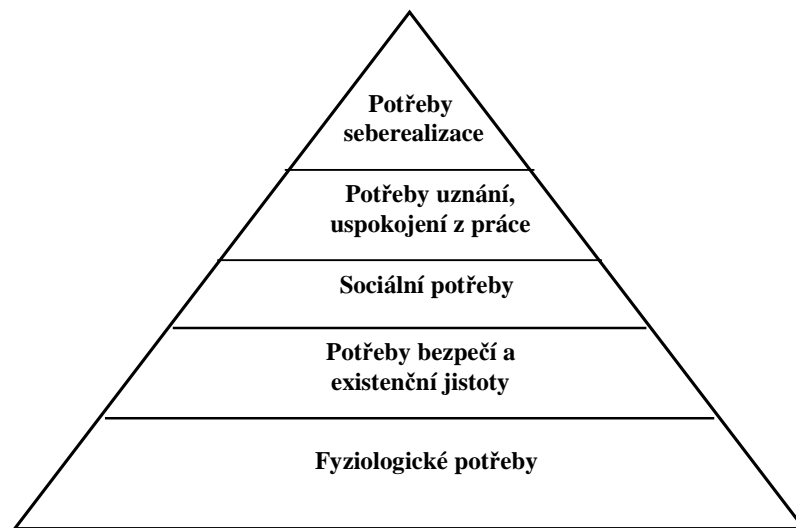
Maslowova teorie hierarchie potřeb

Autor této teorie vycházel z toho, že motivace vychází z potřeb, tj. že každý je motivován uspokojováním neuspokojených potřeb.

Teorie se zakládá na dvou **významných předpokladech**:

1. každá potřeba člověka závisí na tom, co člověk už má. Pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit jeho chování. Uspokojená potřeba přestává být motivačním podnětem a nemůže chování člověka ovlivnit,
2. potřeby člověka jsou uspořádány hierarchicky podle důležitosti. Když se uspokojí potřeba nižší úrovně, nastupuje potřeba úrovně vyšší a motivuje člověka.

Maslow vytvořil pyramidu lidských potřeb, rozdělil potřeby lidí do **pěti skupin**, které jsou hierarchicky uspořádány od nejnižší až po nejvyšší potřebu.



Obr. 2 - Hierarchie lidských potřeb

Zdroj: STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 191 – 194 s.
ISBN 80-85879-79-4

Na Obr. 2 jsou vidět všechny stupně **Maslowovy pyramidy** i s jednotlivými potřebami. Na nejnižším stupni, jsou fyziologické potřeby, tzn. že každý člověk se snaží nejprve zabezpečit pro sebe a své blízké základní potřeby, tedy aby měl co jíst, pít a kde spát, poté se snaží tento zdroj obživy si udržet a zabezpečit a postupně s jeho přibývajícím jistotou přichází na řadu i vztahy s jinými lidmi, zábava atd.

Dnes toto chování, tedy postupování po stupních Maslowovy pyramidy, můžeme též pozorovat na vzdělaných lidech, kteří odcházejí do zahraničí za prací. Zprvu, než se naučí jazyk, pracují na nekvalifikovaných pozicích a postupem času se vypracovávají. Co udržuje tyto vzdělané cizince na těchto postech? Silně se zde projevuje touha a motivace po dosažení jejich vytyčeného cíle.

Podle Maslowovy teorie se nejdříve musí uspokojit potřeby na nižších stupních a až potom následuje a stává se aktuální uspokojení potřeb na vyšší úrovni. Je důležité si ale uvědomit, že Maslow navrhl spíše relativní než absolutní hierarchii potřeb. Z Maslowovy teorie je možno vyvodit poznatek, že *umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb rozličných skupin v oblastech, kde vede lidi*. Zároveň by měl umět včas posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodném čase využít adekvátní motivační působení.

Alderferova teorie ERG

Koncem 60. let Clayton Alderfer vypracoval alternativní teorii lidských potřeb, známou jako teorii ERG (existence – existence, relatedness – vztahy, growth – růst) neb jako teorii tří faktorů:

1. **existenční potřeby** – všechny druhy materiálních a fyziologických potřeb, které podmiňují existenci,
2. **potřeby harmonických vztahů** – jedná se o všechny sociálně orientované vztahy,
3. **potřeby růstu** – týkají se rozvoje lidského potenciálu.

Podobně jako Maslow i Alderfer předpokládá, že jednotlivci mají tendenci pohybovat se po hierarchii nahoru, když uspokojí nižší potřeby. Avšak v této teorii se uvažuje s možností

postupu nahoru i dolů. Praktický význam teorie je ve schopnosti pomoci managerům myslet v duchu motivačních problémů.¹²

Herzbergova dvojfaktorová teorie motivace

Herzberg ve své teorii motivace nezkoumal jednotlivé potřeby jako takové, ale příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací na základě potřeb. Herzberg došel k názoru, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory.

Je zřejmé, že toto zjištění je velmi přínosné pro manažery v jejich řízení, protože když budou znát pravou podstatu spokojenosti a nespokojenosti svých zaměstnanců, mohou jim lépe porozumět a lépe je motivovat k vyšším pracovním výkonům.

Faktory související se spokojeností pracovníků označil Herzberg za „**motivátory**“ a faktory nespokojenosti nazval „hygienické, udržovací či **dissatisfactory**“.

Dvojfaktorová teorie motivace stojí na poznatku, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti a naopak přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Jinými slovy, pokud zařadíme motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.

Za **motivátory** jsou považovány:

- úspěch čili dosažení cíle,
- uznání,
- samotná práce (zajímavá práce),
- zodpovědnost,
- povýšení a osobní růst.

¹² STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 191 – 194 s. ISBN 80-85879-79-4.

Mezi dissatisfactory patří:

- systém řízení organizace (podniková politika),
- způsob kontroly (odborný dozor),
- vztahy s nadřízeným,
- pracovní podmínky,
- mzda, plat (v krátké době může působit motivačně, ale později se mění na hygienický faktor),
- vztahy s kolegy,
- osobní život,
- vztahy s podřízenými,
- jistota práce,
- pracovní podmínky.¹³

Také **Herzbergova dvoufaktorová teorie** našla své kritiky. Převážně jí je vytýkáno zevšeobecnění na všechny skupiny povolání, ačkoliv původní zkoumaný vzorek se skládal pouze z účetních a techniků. Dále je pro mnohé příliš zjednodušující a neberou se individuální rozdíly mezi lidmi vůbec v úvahu.

Přestože bylo prokázáno, že jako celek tato teorie nemá platnost, tak i kritici uznávají, že dokázala identifikovat faktory schopných ovlivnit reakci pracovníků, měla a má vliv na managery. Sehrála významnou úlohu ve zvyšování uvědomění si motivace na pracovištích. Vedoucí ji mohou využít a pokusit se zvýšit pracovní motivaci uplatněním jejich motivátorů.¹⁴

MC Clellandova teorie (Motivační teorie úspěchu)

Motivační teorie úspěchu určuje tři typy motivačních potřeb, které mohou organizace poskytovat svým pracovníkům:

- **potřeba moci** (potřeba ovládat jiné osoby, být odpovědný za lidi – manažerská funkce),
- **potřeba spolupatříčnosti** (znamená touhu vytvářet a udržovat přátelské vztahy),

¹³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 74 s. ISBN 80-86131-25-4.

¹⁴ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 195 s. ISBN 80-85879-79-4.

- **potřeba úspěchu** (sklon pociťovat spokojenost z úspěchu, dosažení vytčeného cíle).

Individuální úroveň **potřeby úspěchu** má významný vliv na výkon. Rozsáhlý výzkum potvrzuje, že v mnoha případech může být silným motivátorem. Avšak vysoká úroveň potřeby úspěchu nezaručuje automaticky vysokou výkonnost. Osoby s vysokou potřebou úspěchu mají tendenci více se orientovat na osobní úspěch. Osoby s vysokou potřebou spolupatričnosti často projevují příliš málo snahy prosadit se.

McClelland ve své teorii tvrdí, že **potřeba moci** je nejdůležitějším determinantem všeobecného úspěchu v oboru řízení.¹⁵

Porovnání motivačních teorií potřeb

Všechny analyzované teorie se vyznačují koncepční podobností a spočívají v tom, že se orientují na vliv **lidských potřeb** na postoje a chování lidí. Podle nich se lidé motivují splněním potřeb. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a druhy potřeb a rovněž i vztahy mezi nimi.

Hlavní rozdíl mezi vybranými čtyřmi teoriemi je, že **McClelland** klade důraz na získané sociální potřeby. **Maslowova** teorie nabízí statický systém hierarchie potřeb. **Alderfer** prezentuje flexibilní klasifikační přístup tří druhů potřeb a **Herzberg** se zabývá vnitřními a vnějšími pracovními faktory.

Přes všechny rozdíly se všechny teorie v mnohém podobají a v různých bodech překrývají. Přesto, že někteří kritikové jsou skeptičtí vůči **motivačním teoriím potřeb**, ukazuje se, že lidé mají vrozené a získané (naučené) potřeby a že různé faktory vyúsťují do určitého stupně uspokojení. Každá z teorií vybavuje managery určitými poznatky, nevyhnutelnými na pochopení chování a výkonu lidí.

¹⁵ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 196 - 200 s. ISBN 80-85879-79-4.

"Although motivation is a broad and complex concept, organizational scientists have agreed on its basic characteristics. Drawing from various social sciences, we define motivation as the set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal" [16] I když je motivace široký a složitý pojem, organizační vědci se dohodly na jeho základní vlastnosti. Ve spolupráci se společenskými vědami v konečném důsledku je motné motivaci definovat jako soubor procesů, které povzbuzují lidi, zaměstnance k dosažení cíle.¹⁶

1.2.2 Teorie motivačního procesu

Tyto teorie pomáhají vysvětlit a popsat procesy, kterými se chování lidí motivuje, tedy jak se vyvolává, usměrňuje a čím se končí. Snaží se tedy popsat, jak jednotlivec rozhoduje o nejlepším uspokojení své potřeby, a také to, proč mají dvě osoby rozdílné chování.

Existují tyto hlavní teorie motivačních procesů:

- a) teorie, vyúsťující v klasický model motivace a chování
- b) teorie ekvity, resp. rovnosti, spravedlnosti nebo spravedlivé odměny
- c) teorie očekávání

a) Klasický model motivace a chování

Motivovat pracovníky znamená působit na **determinanty** chování, tedy především ovlivňovat pracovní roli, pracovní skupinu, měnit pracovní postoje, sladovat zájmy jednotlivce se zájmy organizace a ovlivňovat uspokojování individuálních potřeb pracovníků.

Prostředky k tomuto ovlivňování jsou **iniciátory** jako cíle a úkoly, verbální podněcování, dělba činností, vytváření sociálního prostředí, hmotné podněcování nebo podněcování hodnocením činnosti.

¹⁶ BARON, ROBERT, A. *Behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2008. 248 s. ISBN10 0131542842

b) Teorie ekvity (rovnosti, spravedlnosti)

Teorie ekvity se týká subjektivního úsudku jednotlivce o tom, zda v porovnání s ostatními pracovníky dostal přiměřenou odměnu. Její podstata vyplývá z empiricky ověřené skutečnosti, že člověk má sklon subjektivně hodnotit a porovnávat poměr mezi tím, co do své činnosti vkládá (úsilí, vstup) a tím, co mu tato činnost přináší (výsledek, efekt, odměna) a potom to porovnává s ostatními pracovníky, kteří se nacházejí v podobné pracovní situaci.

Proces formování vnímání spravedlivosti probíhá **ve čtyřech krocích**:

- 1. sebehodnocení** – jednatelce hodnotí, jak s ním organizace zachází,
- 2. hodnocení jiného** – jednatelce si vypracuje hodnocení na porovnání jiného,
- 3. porovnání sebe s jiným,**
- 4. vznik pocitů spravedlivosti (rovnosti) anebo nespravedlivosti (nerovnosti).**¹⁷

Jsou známy dvě formy spravedlnosti a to, **distributivní spravedlnost**, která se týká pocitů lidí ve vztahu k jejich odměňování podle přínosu a v porovnání s ostatními. A **procedurální spravedlnost**, jež se týká vnímání spravedlnosti v postupech používaných podnikem v oblastech např. hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti.¹⁸

K této teorii je nutno dodat, že lidé neustále vše hodnotí a porovnávají, jak věci týkající se práce, tak i ostatních, které nemají přímou souvislost s prací. Z toho pak vznikají různé pomluvy, závisť, předhánění se o lepší výsledky, o přízeň někoho atd. Tento neustálý proces není možné z podniku vymýtit, lze jej jen omezit a dostat částečně pod kontrolu.

Není radno ignorace těchto záležitostí. Případné přehlížení může mít dopad na výkonnost zaměstnanců ve firmě a na jejich demotivaci. A jak zabránit negativním vlivům? Zabránit se dá otevřenou komunikací mezi nadřízenými a podřízenými, dostatečnou transparentností rozhodnutí a dostatečnou informovaností všech zúčastněných osob a všech na něž má rozhodnutí nějaký vliv.

¹⁷ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 200-201 s. ISBN 80-85879-79-4.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 614-616 s. ISBN 80-247-0469-2.

c) Teorie očekávání

Tato teorie je jednou z nejúspěšnějších. Podle této teorie motivace závisí na dvou skutečnostech, tj. na tom, jak moc chceme něčeho dosáhnout a na pravděpodobnosti, s jakou předpokládáme, že toho dosáhneme.

Základní model motivační teorie očekávání obsahuje tyto postupy:

Motivace (individuální potřeby a cíle) – úsilí – čin (dovednosti) – odměny vnitřní a vnější – vnímání spravedlivé odměny – uspokojení z práce.

Výkon přináší dva druhy odměn, tj. **vnitřní a vnější odměny**. Jednotlivec posuzuje hodnotu svého výkonu vůči organizaci a uplatňuje proces sociálního porovnávání na vytvoření dojmu o ekvité obdržené odměny. Když odměnu pokládá za spravedlivou, cítí se uspokojen. Manažeři by měli pečlivě zvažovat a hodnotit strukturu odměňování svých zaměstnanců.¹⁹

Teorie očekávání upozorňuje na fakt, že by měl být člověk za odvedenou práci patřičně ohodnocen. Nemusí se jednat jen o hmotné prostředky.

V případě, že zaměstnanec pracuje velmi dobře, projevuje značnou snahu a ochotu po delší časové období, je dobré mu udělit pochvalu veřejně, aby se stal řádným příkladem i pro ostatní pracující a tím je také motivoval. K tomu slouží různé pravidelné vyhodnocování výkonu pracovníků, např. zaměstnanec měsíce, kdy tento člověk dostává symbolickou odměnu v podobě malého dárku.

Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna však neposkytuje univerzální akceptované vysvětlení lidského chování a není „mistrovskou teorií“, která by mohla objasnit celkový motivační proces. Je třeba si přitom uvědomit, že člověk je příliš složitá bytost.²⁰

¹⁹ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 203-206 s.
ISBN 80-85879-79-4.

²⁰ tamtéž viz č. 19. 210 s.

Každého pracovníka motivuje k vyšším výkonům trochu něco jiného, přesto motivační procesy jsou si u všech lidí značně podobné. Hlavní přínos teorií je také v tom, že velký vzorek pracovníků, z nichž každý je jedinečný, dělí do několika skupin, v nichž pracovníci mají určité společné znaky. Manažer poté může snáze své podřízené rozdělit do těchto skupin a přizpůsobit jim své motivační přístupy.

Tento způsob určitě není ideální, ale vzhledem k omezenému času manažera a ve vztahu k efektivnosti práce by mohl být způsob rozdělení zaměstnanců a poté jejich motivování nejvhodnější.

1.3 Pracovní stimuly jako nástroje motivování zaměstnanců

Z ekonomického hlediska jde především o to, jakými konkrétními prostředky lze vyvolat aktivitu a zájem lidí o práci. Tyto prostředky se nazývají stimuly neboli motivátory (motivační prvky), které existují ve hmotné a nehmotné podobě.

1.3.1 Hmotné stimuly

V případě hmotných stimulů se jedná o hmotné hodnocení výkonu zaměstnance. K tomuto účelu jsou vhodné nástroje jako je:

- mzda,
- osobní příplatky, odměny (vykonání práce nad rámec),
- podíl na zisku,
- provize,
- odstupné,
- příplatky na dovolenou, Vánoce,
- možnost stravování / poukázky,
- bezúročná půjčka,
- životní/penzijní připojištění,

- kurzy, školení, stáže, vzdělávání, zvyšování kvalifikace,
- os. automobil, PC, mobilní telefon k osobním účelům,
- a další.

1.3.2 Nehmotné stimuly

Jako nehmotný stimul lze chápat například ústní nebo písemnou pochvalu, pochvalu a uznání před ostatními zaměstnanci, větší důvěra ze strany zaměstnavatele, větší odpovědnost, projevení potřebnosti zaměstnance ze strany vedení, flexibilní pracovní doba a další.

1.3.3 Zaměstnanecké výhody (požitky)

Kromě rozdělení stimulů na hmotné a nehmotné lze také definovat motivační prvky, které firma poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují, tento typ motivačních prvků je nazýván jako „**požitek**“. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na pracovní výkon pracovníka.

Mezi tradiční oblasti zájmu **sociální politiky** podniku (motivační prvky – požitky) patří:

- zdokonalení fyzikálních parametrů pracovního prostředí (barevná úprava, design),
- zvyšování bezpečnosti a hygieny práce,
- rozvoj zdravotní péče o pracovníky.
- antistresový a vitamínový program,
- rozvoj psychologického, sociálního a právního poradenství.
- zvýhodněné podnikové ceny/služby
- zlepšování podmínek bydlení a ubytování zaměstnanců
- rozvoj systémů předškolních zařízení
- organizace podnikových služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- teambuilding – akce, aktivity se zaměstnanci
- péče o důchodce, bývalé zaměstnance podniku
- zabezpečení vhodné dopravy do zaměstnání

- zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a zájmovou činnost
- příspěvky na rekreaci a odpočinek zaměstnanců²¹

Splnit všechny požadavky na sociální politiku podniku kladně není snadné. Jednou z možností je realizace netradiční formy poskytování sociálních služeb ve spojení s hmotnou stimulací zaměstnanců. Jde o tzv. **Cafeteria – Systém**.

Tento systém představuje konec flexibilního systému, který umožňuje zaměstnancům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, které odpovídajícím způsobem korespondují s individuálními požadavky a preferencemi. Motivovat zaměstnance je někdy velice obtížné, avšak každý zaměstnanec ocení, pokud bude mít možnost vybrat si ze skupiny benefitů přesně podle svých potřeb.

Existují 3 možnosti implementace tohoto systému:

1. **systém jádra** - nabídka výhod je rozčleněna na pevnou složku a pohyblivou se stejnou finanční hodnotou, lze vzájemně zaměnit např. roční příplatky, delší dovolená, kratší pracovní týden, nemocenské, invalidní, životní připojištění, podnikové byty, služební automobil apod.,
2. **systém bufetu** - zde si může pracovník vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho neaktuální požitky,
3. **systém alternativního menu** - na rozdíl od nabídky strukturovaného podle druhů služeb je u tohoto systému provedeno předem shrnutí požitků do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník se může rozhodnout pouze pro jeden. Obvykle se jedná o preference dlouhodobých životních jistot (zdravotní a důchodové připojištění).

²¹ NEKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. 252 s. ISBN 80-200-0592-7.

Systém přispívá k motivujícímu klimatu na pracovišti, dochází k úspoře finančních prostředků firmy, zaměstnanec získává větší přehled, stává se odpovědnějším a loajálnějším. Naopak jako nevýhodou mohou být počáteční náklady na zavedení systému, administrativní náročnost, neochotu zaměstnanců přizpůsobit se něčemu novému a také případné další vzdělávání pracovníků.²²

1.4 Pracovní vztahy jako jedna ze složek motivačních faktorů

Pracovní vztahy se také mohou stát jedním z důležitých motivačních faktorů. V případě, že manažer chápe vztahy na pracovišti, udržuje a reguluje na úrovni pro něj žádoucí, mohou se stát motivačním faktorem, zvyšovat pracovní výkonnost, zamezit velké fluktuaci pracovníků v podniku, a podporovat jeho i ne příliš populární rozhodnutí. Pracovní vztahy jako jedna ze složek motivačních faktorů má jednu velkou výhodu. Pokud se správně využívá patří mezi velmi efektivní a nejlevnější motivační faktory. Kromě času, který manažer věnuje k řešení konfliktů, ke komunikaci, povzbuzování, k budování důvěry podřízených, dobrého kolektivu atd., podnik nic nestojí.²³

Prvotním impulsem ke vzniku pracovního vztahu je zákonem předepsaná smlouva, v níž se pracovník zaváže poskytnout zaměstnavateli své dovednosti a úsilí a požaduje za to odpovídající plat nebo mzdu. Toto řeší legislativní rámec a dané potřeby organizace, kvůli nimž byl zaměstnanec přijat.

Pracovníci většinou očekávají slušné zacházení, práci, při které budou moci využívat naplno svých schopností, spravedlivé odměňování podle svého přínosu, příležitost k dalšímu růstu, informovanost o tom, co se od nich očekává a budou dostávat i zpětnou vazbu, která by měla být spíše pozitivní, protože předpokládají, že vše budou plnit v dobré víře a podle nich samotných s maximálním možným nasazením.

²² STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 20 s. ISBN 80-85879-79-4.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 630 s. ISBN 80-247-0469-2.

Zaměstnavatelé na druhé straně očekávají, že za jejich výdaje, budou lidé pracovat pro organizaci s nejvýše možným nasazením, budou plně oddáni jeho hodnotám, stanou se ochotnými a loajálními a nepřestanou dbát na dobrou pověst organizace jak mezi jejími zákazníky, dodavateli, tak vnějším okolím.

Vzájemná nedorozumění a nesplnění očekávání vedou k demotivaci, neshodám, neochotě, stresu a vzájemnému obviňování a špatnému výkonu. Dokonce mohou vést až k ukončení pracovnímu vztahu.²⁴

Pracovní vztahy jsou ovlivňovány řadou faktorů jako jsou:

- kultura organizace,
- převažující styl řízení,
- hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem,
- existence či neexistence klimatu důvěry,
- každodenní součinnost a vzájemné ovlivňování mezi pracovníky a manažery,
- personální politika a praxe podniku.

Významný dopad na ně má ale i vnější prostředí podniku, tj. postavení podniku na trhu, konkurenční prostředí a celková ekonomická situace. Z důvodu takového širokého spektra vlivů na pracovní vztah, dynamiky a často nejasnosti, je obtížné jej řídit. Jakákoliv nepříznivá situace či náročná změna narušuje a brání vytvoření harmonického vztahu.²⁵

1.4.1 Komunikace uvnitř podniku

Volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zezdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Zaměstnanci potřebují vědět co se od nich očekává, co od nich očekávají jejich nadřízení a jak dalece to, co se děje uvnitř v podniku v ostatních odděleních nebo vně podniku, je ve vztahu k jejich vlastní práci.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 632 s. ISBN 80-247-0469-2.

²⁵ MAYEROVÁ, M., a kol. *Personální management*. Plzeň: Západočeská Univerzita, 1998. 106 s. ISBN 80-7082-394-1.

Informační kanály

Existuje mnoho informačních kanálů v podniku:

- zprávy šířené prostřednictvím podnikové sítě,
- video,
- oběžníky a další písemné informace,
- osobní kontakt a pozornost (nejúčinnější),
- pravidelné porady.

Cílem rozvoje schopností zaměstnanců je povzbudit lidi, aby na sebe brali odpovědnost. Aby zaměstnanci činili samostatná rozhodnutí v rámci oblasti, za niž jsou odpovědní, musí být dostatečně dopředu informováni o tom, co se bude dít a proč.²⁶

1.4.2 Teambuilding jako styl práce s lidmi

Když se řekne teambuilding, většině lidí se vybaví organizovaná akce pro větší či menší skupinu s různou náplní a náročností. Za určitých podmínek je opravdu tým efektivní, můžete v něm zažít synergii a dosáhnout neuvěřitelných výsledků.

Pod slovem teambuilding je míněna stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině přes narozeninovou párty, outdoorové kurzy až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině.²⁷

V současné době je na trhu mnoho přístupů, z nichž je možné volit. Existuje i mnoho teorií, které hlásají, co je nejvhodnější. Ve své podstatě existují tři formy práce jak s jednotlivcem, tak se skupinou, které poskytují různé možnosti a také různé výsledky:

- **Koučování** – Koučování se zaměřuje na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce,

²⁶ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 52-59 s. ISBN 80-85865-13-0.

²⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005. 20-21 s. ISBN 80-7367-042-9.

- **Učení zážitkem** – stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti,
- **Vzdělávání, školení** – rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.²⁸

Motivace je jedním z nejdůležitějších kroků. Celý kurz je vlastně zbytečný, pokud lidé mají pocit, že se na ně něco chystá, nevědí co, a také se jim nechce ztrapňovat se někde v lese. Motivace ve skupině závisí jak na skupinové dynamice, tak na skupinové kultuře.

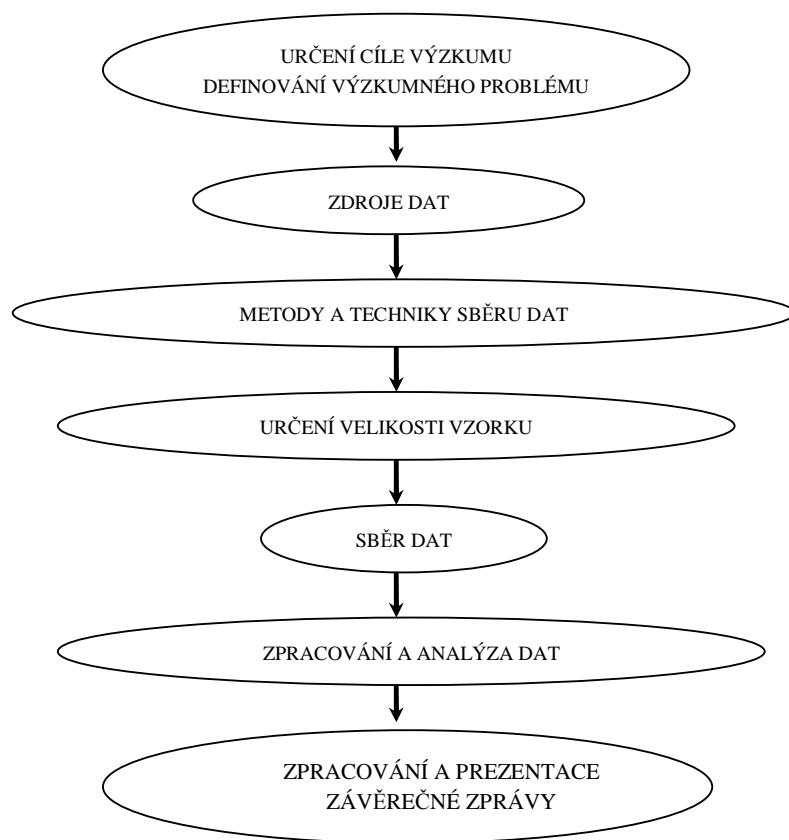
1.5 Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

Výzkum zaměřený na spokojenost a správnou motivaci zaměstnanců je jedním z efektivních způsobů získávání informací. Na základě výsledků dotazování, které probíhá anonymně je možné zlepšit motivovanost svých zaměstnanců a tím i jejich výkonnost.

1.5.1 Postup výzkumu

Pracovník, který má za úkol provést průzkum, řeší různě složité a komplexní úkoly. Bez ohledu na šíři a hloubku požadovaného zkoumání jde ve výzkumu vždy o posloupnost kroků, které jsou řazeny v logickém sledu.

²⁸ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 1995. 131-132 s. ISBN 80-85865-13-0.



Obr. 4 - Proces výzkumu.

Zdroj: PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. 25 s. ISBN 80-7169-299-9.

Cíl výzkumu

Prvním krokem výzkumu je přesná definice výzkumného problému a cíle, kterého chceme dosáhnout. V této fázi je nutné správné a jednoznačné pochopení jádra problému, protože jde převážně o spolupráci zadavatele s pracovníkem výzkumu.

V případě diplomové práce je cílem průzkumu zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem firmy a výsledky by měly přispět vedení ke zvýšení motivace a výkonnosti svých zaměstnanců.

Zdroje dat

Primární data

Zdrojem primárních dat je zkoumaná jednotka a jsou shromažďována nově přímo pro zkoumaný projekt. Nevýhodou jsou však vyšší náklady a časová náročnost při shromažďování.

Sekundární data

Sekundární údaje byly obvykle získány k jinému účelu, než je výzkumný projekt, avšak mohou poskytnout informace, které jsou mnohdy nedostupné. Jejich cena bývá nižší a jsou ve fázi zpracovávání projektu již k dispozici. Příkladem mohou být statistické přehledy, katalogy, registry, databáze či výzkumné zprávy staršího data.

Techniky sběru dat

Data, která jsou podle projektu výzkumu shromažďována v terénu, je možné sbírat různě. Mezi základní techniky patří pozorování, osobní, telefonické, písemné, elektronické dotazování, laboratorní experiment a experiment v přirozených podmínkách.

Velikost výběrového souboru

Následně je třeba určit optimální velikost výběrového souboru, na kterém šetření proběhne. V přístupu k určování velikosti vzorku se střetávají rozdílné zájmy. Ekonomickým zájmem je mít vzorek co nejmenší, protože sběr dat bývá většinou nákladný. Avšak výzkumné zájmy vedou k opačným tendencím.

Sběr dat

Tato fáze představuje již samotnou realizaci, probíhající podle určitých pravidel. Součástí této fáze je také kontrola dat, která se odehrává po získání dotazníků z terénu. Jejím účelem je vyřadit ze souboru vyplněných dotazníků nebo formulářů pozorování ty, které jsou zpracovány neúplně nebo neobstály při logické kontrole.

Analýza dat

Pro získání přijatelného vysvětlení a výsledku z dat, je třeba provést analýzu a zpracování dat včetně interpretace a hodnocení výsledků.

Zpracování a závěrečná zpráva

Závěrečným krokem, který stojí za celým výzkumem, je právě zpracování a následné předložení závěrečné zprávy zadavatelem výzkumu. Do závěrečné zprávy nelze dostat více informací, než bylo terénním průzkumem získáno. Při psaní závěrečné zprávy je nutné odlišit detailní informace od základních, podstatných vztahů, dát zprávě logickou strukturu, uspořádat tyto informace dle významu, aby zpráva působila přehledně.

Dobře zpracovaná závěrečná práce by měla obsahovat mimo jiné jasné popisy grafů, tabulek, definice odborných termínů a také uvádět zdroje. Získané výsledky by měly odpovědět na zkoumaný problém.

1.5.2 Dotazník a dotazování

Základem dotazování je pokládání otázek dotazovaným (respondentům). Z jejich odpovědí řešitel výzkumného projektu získává žádoucí primární údaje. Podle kontaktu s dotazovaným se dotazování odehrává jako osobní, telefonické, písemné či elektronické. Dotazování probíhá na základě dotazníku.

Dotazník je „formalizovaný“ podklad pro získávání primárních informací v marketingu pomocí dotazování. Je současně nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních informací a nabízí široké spektrum možností. Při tvorbě dotazníku je třeba pečlivě volit otázky, jejich formu, stylizaci a také jejich sled.

Obecné zásady tvorby dotazníku:

- vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést (to na co se budeme ptát),
- určení způsobu dotazování,
- specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr,
- konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace (důležitá je otázku dobře formulovat a položit, abychom respondentovi nevědomky nezužovali rozsah odpovědí nebo jeho odpověď nenasměrovali určitým směrem),
- konstrukce celého dotazníku,

- pilotáž (protože je dotazník určen pro desítky různých lidí, kteří odlišným způsobem vnímají a reagují, je užitečné otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů).²⁹

1.6 Shrnutí kapitoly

Teoretická část práce resp. celá kapitola 1, má za úkol objasnit podstatu pracovní motivace, motivační teorie a především co stimuluje a motivuje pracovníky k vyšším výkonům a ke spokojenosti ve svém zaměstnání. Čtenář zde nalezne hmotné a nehmotné faktory motivace, konkrétní zaměstnanecké výhody, které může podnik nabízet. Jako velmi důležité a pro současnost neopomenutelné téma je komunikace a úroveň pracovních vztahů uvnitř podniku, které je zde také zohledněno a podrobně popsáno. Vzhledem k tomu, že teoretická část by měla sloužit jako podklad pro část praktickou, která z ní vychází, ke konci kapitoly 1, je podrobně rozepsán postup realizace průzkumu spokojenosti. Podrobněji se práce zaměřila na tvorbu dotazníku a dotazníkové šetření.

²⁹ PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. 25-29 s. ISBN 80-7169-299-9.

2 Metodika práce

Při vypracovávání diplomové práce byl použit textový editor Microsoft Word a pro tvorbu tabulek a grafů tabulkový editor Microsoft Excel. Prezentace výsledků výzkumu byla tvořena a prezentována pomocí programu Microsoft PowerPoint.

V praktické části práce jsou představené jednotlivé motivační prvky, které firma HUDYsport a.s. nabízí svým zaměstnancům. Diplomová práce nabízí možnost nahlédnout do fungování firmy z pohledu zaměstnanců. Je zřejmé, že tento pohled je velmi cenný z toho důvodu, že se může podstatně lišit od pohledu vedení či manažerů firmy. Poradcem, respektive osobou, která byla při práci nápomocna byl kromě vedoucí práce také finanční ředitel firmy pan Rostislav Sedliský, který společnost dá se říci před 20 lety zakládal. Ve společnosti panuje velice přátelská atmosféra, je to možná díky tomu, že převážná část vedení a také zaměstnanců se skládá z lidí, kteří žijí sportem, ať se jedná o horolezce, paraglidisty nebo cyklisty.

Pro potřeby diplomové práce byly poskytnuty materiály týkající se organizační struktury společnosti, informace o společnosti, její historie, informace týkající se motivačního systému, ty však v omezené míře. Tyto veškeré podklady pro zpracování práce byly zjištělné z internetových zdrojů případně osobním kontaktem s panem Sedliským. Dále byla využita odborná literatura, která byla pro dobré zpracování práce nezbytná.

Téma motivace pracovníků je stále i v současné době velice aktuální a diskutované v časopisech a internetových médiích už jen z toho důvodu, že vlivem stresu a frustrace, který pocítují zaměstnanci čím dál častěji, se stává nutností pro udržení kvalitních pracovníků ve firmě, nabídnout takovou motivaci svým zaměstnancům, aby se cítili v práci navzdory stresu spokojení a práce je bavila. Nejedná se pouze o finanční ohodnocení, ale mnohdy stačí jen pochvala, projevení větší důvěry nebo nabídka některé ze zaměstnaneckých výhod.

Hlavní částí praktické části práce je provedený výzkum spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem. Průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření u

zaměstnanců zvolené firmy, které bylo písemné a anonymní.

Cílem dotazování bylo zjistit v jaké míře jsou zaměstnanci firmy spokojeni formou motivace a její úrovní. Zda využívají zaměstnanecké výhody a zda je nabízená motivace dostačující pro to, aby práci neopustili. Zaměstnanci měli také možnost navrhnout vlastní motivační stimuly o kterých si myslí, že by prospěly zvýšení výkonnosti či zlepšení vztahů na pracovišti.

Výsledky výzkumu mohou mít přínos pro vedení firmy v tom směru, že získají přehled o spokojenosti případně nespokojenosti svých zaměstnanců. Zřejmé je, že by každý správný manažer či ředitel měl mít přehled o tom, co se děje v jeho firmě, zda jsou zaměstnanci spokojeni. To však velmi záleží na interní komunikaci, která je pro fungování firmy nepostradatelná.

V závěru je potřeba říci, že spolupráce se zaměstnanci byla skvělá. Dotazníky byly vyplněné a vrácené ve velmi krátké době a respondenti dotazníky vyplňovali svědomitě.

3 Praktická část

V praktické části práce je nejprve představena firma na jejíž motivační systém je práce zaměřena. Jedním ze zásadních prvků správné motivace a fungujících pracovních vztahů je komunikace mezi zaměstnanci navzájem a také mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. O pracovních vztazích ve firmě, komunikaci a nástrojích pro její vylepšení pojednává také praktická část práce.

Hlavní částí práce je výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců, jehož výsledky jsou také prezentované. Vzhledem k tomu, že obchodní síť má velké množství prodejen, které fungují na základě franchisingových smluv, je výzkum zaměřen pouze na zaměstnance centrály. Jednotlivé prodejny fungují samostatně.

3.1 Představení outdoorové prodejní sítě HUDYsport a. s

HUDYsport a.s. je mladou a dynamicky se rozvíjející firmou. Jedná se o největší síť outdoorových prodejen v České a Slovenské republice s tradicí, která se vyvíjí od roku 1990. Stěžejní část tvoří 41 maloobchodních prodejen na území obou republik. Všech 33 prodejen HUDYsport v Čechách a 8 na Slovensku je provozováno na základě franchisingové smlouvy.

Jedná se o společnost zabývající se maloobchodem a distribucí největších světových outdoorových značek v jejíž nabídce lze nalézt outdoorové oblečení, obuv, batohy, stany, spací pytle, kompletní vybavení na kemping, turistiku, cestování a především vybavení pro horolezce. Část prodejen se také specializuje na běžecké a lyžařské vybavení, vybavení na skialp nebo freeride. Z tohoto důvodu je firma HUDYsport na trhu specialistou v oboru. Firma zaměstnává více než 350 pracovníků v celé síti z toho přibližně 30 pracovníků je zaměstnáno na centrále. Konsolidovaný roční obrat 40 mil. EUR.

- první otevřenou prodejnu v roce 1990 byl HUDYsport ve Hřensku,
- během devadesátých let dvacátého století došlo k expanzi prodejen po celé ČR,
- po vstupu do EU v roce 2004 se z HUDYsportu stala mezinárodní síť – firma, začala podnikat i na Slovensku,
- 2005 vzniká transformací z původní fyzické osoby akciová společnost HUDYsport.

Pro vznik společnosti **HUDYsport** je klíčová postava jejího zakladatele **Jindry Hudečka** (*1964). Jeho největší a celoživotní láskou jsou skály, především ty pískovcové, v kraji jeho rodného Českosaského Švýcarska, které již v mládí slézal spolu se svými kamarády.

Svůj lezecký talent p. Hudeček uplatnil jako člen reprezentačního družstva a jako účastník světového poháru v lezení na obtížnost či závodů Rock Masters. Když přestal s vrcholovým lezením, začal se naplno věnovat závodům silničních motocyklů a následně i automobilovým závodům na okruhu. Díky úzkému kontaktu s výrobcí lezeckého materiálu či brigádám v prodejnách s lezeckým materiálem, byla jeho cesta do outdoorového byznysu po sametové revoluci nasnadě. Zaměstnanci HUDYsportu se stávali vždy kamarádi ze skal či horolezeckých expedic. Díky tomu vznikl uvnitř firmy silný duch, který je jeho hnací silou i dnes.

Portfolio distribuovaných značek

Arc'teryx, Black Diamond, Camp, Deuter, Direct Alpine, Hanwag, Icebreaker, La Sportiva, Lorpen, Millet, Montura, Outdoor Designs, Pointed, Rock Empire, Source, The North Face, Wild Roses, Blurr a další...

HUDYsport – centrála

Bynovec 138

405 02 Děčín

Česká republika

tel.: +420 412 589 961

fax: +420 412 589 979

e-mail: info@hudy.cz

www.hudy.cz

Kraje prodejen ČR

Hl. město Praha

Moravskoslezský kraj

Ústecký kraj

Jihočeský kraj

Jihomoravský kraj

Královéhradecký kraj

Liberecký kraj

Karlovarský kraj

Vysočina

Středočeský kraj

Olomoucký kraj

Pardubický kraj

Plzeňský kraj a Zlínský kraj

SR

Bratislavský kraj

Žilinský kraj

Bánskoobystrický kraj

Košický kraj

Nitrianský kraj

Prešovský kraj

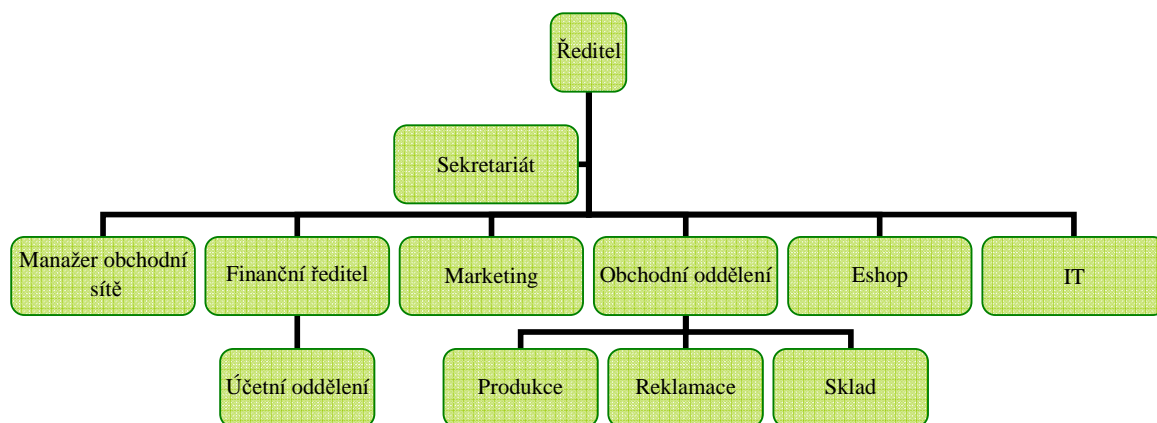
3.2 Organizační struktura firmy

Firma HUDYsport působí jako mateřská společnost, tedy HUDYsport a.s. a má své dceřinné společnosti respektive franchizingové společnosti, které fungují samostatně a mají své majitele.

Hierarchická struktura firmy je trochu specifická. Všeobecně platí, že pokud chce být podnik přizpůsobivý, není vhodné, aby měl přesně stanovenou koncepci hierarchie. Fungující podnik by se měl skládat z částečně pevných struktur a částečně pružných forem spolupráce, což se také osvědčilo i ve firmě HUDYsport, kde toto rozdělení funguje již od jejího vzniku. Nezbytným prvkem je však volná a otevřená komunikace mezi pracovníky a vedením. Tato skutečnost se osvědčuje také obecně v praxi.

Firma není rozčleněna do jednotlivých kanceláří, je zde volný prostor, který zajišťuje mnohem lepší komunikaci mezi jednotlivými odděleními firmy.

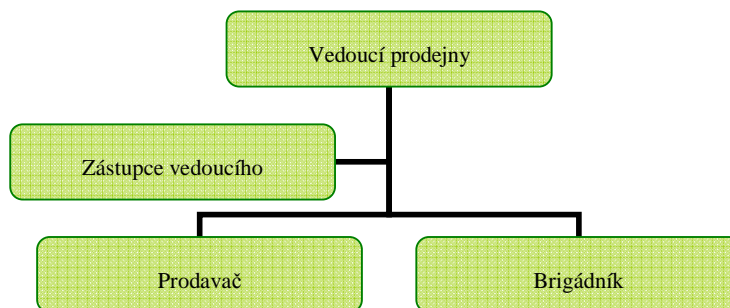
Akciová společnost - centrála



Obr. 4 - Organizační struktura oddělení firmy HUDYsport a.s.

Zdroj: firemní materiály

Prodejny



Obr. 5 - Organizační struktura v prodejnách

Zdroj: firemní materiály

3.3 Motivační systém ve firmě

Dobře nastavený motivační systém je bezpochyby jedním z nejdůležitějších prvků jak v této nelehké době stabilizovat a motivovat kvalitní a potřebné zaměstnance a jak získat nové a schopné pracovníky. Odměny za výkon, vánoční prémie, podpora ze strany zaměstnavatele. Toto vše a mnohem více je součástí motivačního systému ve firmě HUDYsport a.s. Velmi důležité je, aby firma měla nastavený motivační systém na míru. Měl by umožňovat zamýšlet se nad tím, jestli to, co zaměstnanci firmy dělají, je i to, co chtějí vykonávat.

V celém motivačním systému firmy hraje nepostradatelnou roli manažer. Jedná se o manažery jednotlivých oddělení, kteří pomáhají svým lidem zamyslet se nad tím, co mají dělat, co je nejdůležitější. Manažeři dokáží stanovit cíle pro svůj tým a včas vidí, jak se lidem cíle daří naplňovat. Prostřednictvím manažerů neboli vedoucích oddělení, kteří se zajímají o svůj tým nejen po pracovní stránce, mluví s nimi o tom, jak se mají a co jim chybí, je možné jejich motivaci a tím i výkonnost zvyšovat.

Firma HUDYsport je v tomto případě trochu specifická, je zde velmi přátelská a uvolněná atmosféra oproti jiným firmám v podobném rozsahu. Kultura firmy je založená na přátelství, otevřenosti, pracovitosti a otevřené komunikaci. Dochází zde k tomu, že větší část zaměstnanců se zná z lezení nebo jiného sportu a navíc jsou to dlouholetí kamarádi.

Neformální vztahy, které panují ve firmě, jsou založené na čestnosti a férovosti a to je velkým trumfem firmy oproti konkurenci. Velmi příjemné zjištění je např. to, že klasická rivalita mezi odděleními nebo soutěživost a závist týkající se pracovního postavení a funkce ve firmě, zde neexistují. Každý pracovník, vnímá svou práci pozitivně. Nejedná se o pracovníky, kteří chodí otráveni do práce, odsedět si 8 hodin a jít domů. V této firmě to chodí jinak.

Zaměstnancům záleží na chodu firmy a tím, že vedení se snaží pro své pracovníky dělat maximum, ať už se jedná o pracovní prostředí nebo venkovní posezení během přestávky na oběd, vytvoření uvolněné atmosféry na pracovišti, zaměstnanci nemají důvod se do práce netěšit.

3.3.1 Hmotné a nehmotné stimuly

Mezi nejdůležitější motivační prvky společnosti HUDYsport a. s. patří:

- odměny za dobře vykonanou práci (i nad rámec),
- 13. plat navíc (příplatky na Vánoce),
- možnost využití firemního tarifu (levné volání),
- prémie, mimořádné odměny,
- kurzy, zvyšování kvalifikace, školení,
- firemní stravování,
- mobilní telefon, notebook, os. automobil,
- umožnění studia (studijní volno nad rámec),
- obsah práce,
- 5 týdnů dovolená,
- v případě nutnosti flexibilní pracovní doba,
- pochvala, ocenění pokud šlo o náročný projekt,
- vedení se snaží vyjít zaměstnancům ve všem vstříc,
- a další..

3.3.2 Zaměstnanecké výhody

Kromě hmotných a nehmotných prvků, kterými se vedení firmy snaží motivovat své zaměstnance, nabízí také další zaměstnanecké výhody, které poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Nejsou vázány na pracovní výkon. Záměrem poskytnutí těchto benefitů je zlepšení pracovních podmínek, docílení toho, aby se pracovníci v zaměstnání cítili co nejlépe a k tomu přispívá samozřejmě z velké části firemní kultura a to na jaké úrovni se nachází.

Mezi zaměstnanecké výhody, které firma svým zaměstnancům poskytuje patří:

- zlepšování pracovního prostředí (barevná úprava, design),
- příjemné prostředí v okolí sídla firmy – možnost venkovního posezení,
- zvýhodněné podnikové ceny na zboží (outdoorové vybavení),
- možnost ubytování zaměstnanců v ubytovně firmy,
- příspěvek na rekreaci/dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinu (Máchovo jezero),
- teambuilding – akce, aktivity se zaměstnanci (víkendová školení se zábavou, zážitkové aktivity, narozeninové oslavy),
- příjemné pracovní prostředí, hudba na pracovišti.

3.4 Pracovní vztahy a jejich vliv na motivaci pracovníků v dané firmě

Pro většinu lidí je dobrý plat důležitý, ale stává se čím dál častěji, že to co povzbuzuje lidi k většímu úsilí, má mnohem více co do činění s osobním pocitem spokojenosti a k tomu ve velké míře přispívá dobrá pracovní atmosféra, která je pro většinu pracovníků tím důležitějším motivačním faktorem.

Dobrá pracovní atmosféra, zajímavá práce a reálné vyhlídky na osobní růst lákají kvalifikované zaměstnance. V případě, že z větší části tyto faktory v zaměstnání scházejí, pracovníci začínají pročitat nabídky lepšího zaměstnání. Důležité je zmínit, že vysoký plat automaticky nezaručuje, že se lidem jejich práce bude líbit a budou v ní spokojeni a tím se řídí také vedení i zaměstnanci firmy HUDYsport a. s.

3.4.1 Pracovní vztahy a komunikace mezi pracovníky jednotlivých oddělení

Jednotlivá oddělení ve společnosti jsou bezprostředně propojená. Je nutné, aby mezi sebou zaměstnanci neustále komunikovali. Vztahy na pracovišti jsou na velmi dobré úrovni avšak přesto ve firmě dochází ke komunikačním šumům a poskytování neúplných informací. Důvodem může být stres či spousta práce a nedostatek pracovníků, kteří ji vykonávají. Všichni se snaží svou práci dělat rychle a už nemají čas starat se o někoho jiného, který potřebuje informace pro další postup. Přátelská atmosféra panuje nejen uvnitř firmy, ale s dodavateli či kamennými prodejny jsou vztahy relativně bez problémů.

Manažer obchodní sítě ve spolupráci ještě s dalšími odděleními pravidelně každý rok pořádá formou teambuildingu víkend pro zaměstnance firmy. Jedná se nejen o zaměstnance centrály, ale také o prodejny. Víkend je plný sportovních aktivit, které se prolínají školením, avšak v přátelském duchu. Na takto pořádaný víkend jsou pozvaní dodavatelé, kteří v rámci školení předvádí novinky ze světa outdooru. Během času stráveného mimo firmu se zaměstnanci lépe poznají a začnou mezi sebou lépe komunikovat. Nejen sportovní aktivity, ale také zábava je součástí teambuildingové akce. Již několikrát rok probíhá takovéto setkání a je to čím dál tím lepší, lidé se znají lépe a užívají si volné chvíle, při kterých si užijí zábavu, ale také se dozvědí spoustu novinek ohledně celé prodejní sítě.

Zájem o společné akce v rámci prodejní sítě roste. Vzhledem k tomu, že zaměstnanců je celkem kolem 350 a nedorazí vždy všichni, je nutné pořádat podobné akce častěji. V každém případě je o akce zájem ze strany vedení a především ze strany zaměstnanců.

3.5 Vlastní výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě

Vlastní výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě HUDYsport a. s. byl proveden formou dotazníkového šetření. Tato forma získávání informací byla zvolena z důvodu velkého pracovního vytížení a aktivitami jednotlivých zaměstnanců. Osobní dotazování by proto nebylo možné.

Prvním krokem při tvorbě dotazníku bylo sestavení průvodního dopisu, tedy první co si potenciální respondent v dotazníku přečte a následně sestavení jednotlivých otázek. V průvodním dopise je nutné respondenta oslovit, pokud možno do takové míry, aby byl ochoten dotazník vyplnit, dále ho seznámit s cílem výzkumu a specifikovat, jak dotazník správně vyplnit, tento bod je pro platný výzkum velice podstatný. Text průvodního dopisu obsahuje příloha A. V neposlední řadě nesmí chybět poděkování za spolupráci.

Tvorba jednotlivých otázek dotazníku vychází z cíle ke kterému výzkum vede. Dotazník pro potřeby diplomové práce po doporučení vedoucí práce byl v konečné verzi rozdělen na 2 části a 19 otázek na 2xA4. Dotazník v plném znění je uveden v příloze A. První část otázek je sestavena tak, aby byly získány názory pracovníků na kolektiv, vedoucí pracovníky, úroveň informovanosti, práci přesčas, ohodnocení, prvky hmotné a nehmotné motivace. Část druhá je pouze informační, tedy obsahuje otázky typu věk, pohlaví nebo dosažené vzdělání respondentů.

V dotazníku byla použita kombinace uzavřených i polouzavřených otázek. Sestavený dotazník byl prokonzultován s vedoucí práce.

Samotný průzkum byl proveden v období od 1. března do 1. dubna 2010. V tomto období mělo být rozdáno 30 dotazníků pracovníkům jednotlivých oddělení, avšak bylo rozdáno jen **27 dotazníků**. Zbylí 3 zaměstnanci do firmy nastoupili nedávno, proto by jejich výsledky nebyly relevantní. Výzkum byl tedy prováděn na skupině 27 respondentů neboli zaměstnanců firmy. Respondenti na všechny otázky odpověděli, proto se dá říci, že vypovídající schopnost výzkumu je výborná. Část zjištěných primárních údajů poslouží současně jako podklady k návrhu zlepšení spokojenosti a motivace pracovníků ve firmě, který je uveden v závěru práce. Dotazníky byly osobně rozdány uvnitř firmy, jednalo se o marketingové, účetní, obchodní, reklamační, e-shopové oddělení, do skladu a produktovým manažerům firmy. Pro sběr vyplněných dotazníků byla určena uzavřená krabice, do které respondenti vyplněné dotazníky odevzdávali. Důvodem bylo zachování anonymity.

Pro dotazování bylo zvoleno takové období, aby v zaměstnání byli pokud možno všichni respondenti schopni dotazník vyplnit a odevzdat. Přesto 3 pracovníci museli být z výzkumu vynecháni, protože v současné době do firmy nastoupili jak je již uvedeno výše. Návratnost rozdaných 27 dotazníků však byla 100%, Výsledky výzkumu byly zpracovávány ručně a výsledné hodnoty u každé otázky následně zpracovány prostřednictvím tabulkového editoru do tabulek a grafů, které obsahují četnosti odpovědí a jejich procentuální vyjádření.

3.5.1 Vyhodnocení výsledků výzkumu dotazníkového šetření

I. část dotazníku – obsahuje 16 otázek

První část otázek je sestavena tak, aby byly získány názory pracovníků na kolektiv, vedoucí pracovníky, úroveň informovanosti, práci přesčas, ohodnocení, prvky hmotné a nehmotné motivace.

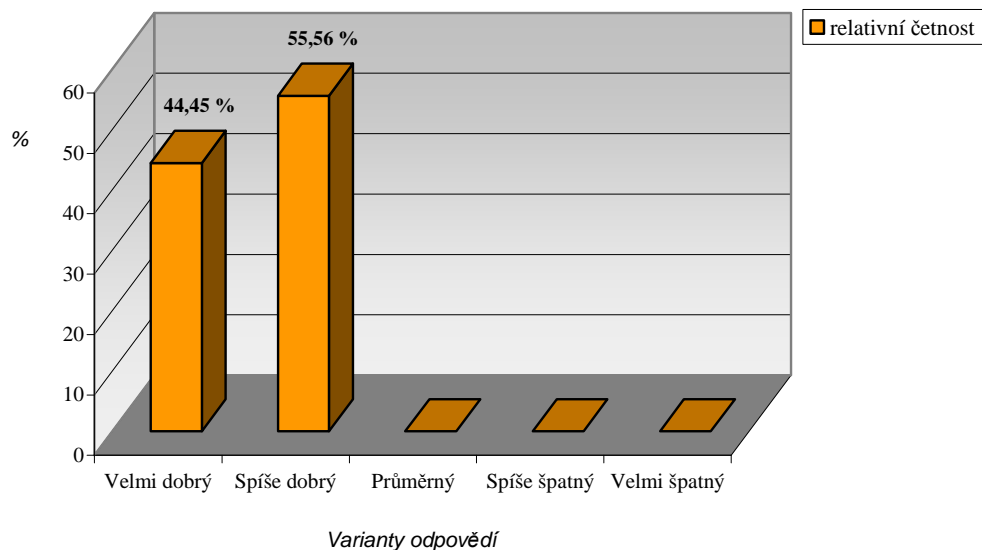
Otázka č. 1: „*Jak byste ohodnotil(a) Váš vztah k ostatním členům pracovního kolektivu?*“

Úkolem otázky bylo zjištění úrovně vztahu jednotlivých zaměstnanců k pracovnímu kolektivu. Velmi důležitou rolí pro člověka v životě je právě doba strávená v zaměstnání, pro spoustu lidí je to většina života. Přístup k práci a výše výkonu je závislá také na tom, jak se zaměstnanec v kolektivu pracovníků cítí, zda je s nimi rád, zda jsou vzájemné vztahy na přátelské úrovni nebo naopak zda mezi zaměstnanci panuje rivalita. V případě, že v pracovních vztazích nefunguje možnost spolehnout se na druhého kolegu, je i motivace na nižší úrovni než by mohla být. Fungující pracovní vztahy jsou jedním z velmi silných motivátorů k lepšímu pracovnímu výkonu. A to je úkolem vedoucích pracovníků, fungujících, přátelských, soudržných vztahů v pracovním týmu zajistit, protože „zdravé pracovní klima“ je z pohledu motivace velmi důležité.

Tab. 1 – Hodnocení vztahu k členům pracovního týmu

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Velmi dobrý</i>	12	44,45 %
<i>Spíše dobrý</i>	15	55,56 %
<i>Průměrný</i>	-	-
<i>Spíše špatný</i>	-	-
<i>Velmi špatný</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 6 – Hodnocení vztahu k členům pracovního kolektivu

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 1 byla zaměřená na vztah k pracovnímu kolektivu. Vzhledem k tomu, že většina lidí v zaměstnání stráví velkou část svého života, je důležité vědět, zda jsou pracovníci mezi svými kolegy rádi. Z tabulky i grafu je zřejmé, že v případě firmy HUDYsport a. s., sounáležitost v oblasti pracovních vztahů funguje velmi dobře. Více jak polovina respondentů cítí, že jejich vztah ke svým kolegům je spíše dobrý. Zbytek tedy více než

44 % odpovědělo, že si s kolegy rozumí velmi dobře. Pro společnost je to velmi pozitivní skutečnost. Ostatní možnosti odpovědí v dotazníku zaměstnanci nevyužili, z toho je zřejmé, že velmi silný faktor motivace jako jsou dobře fungující vztahy mezi kolegy v pracovním týmu ve firmě HUDYsport a. s. funguje bez problémů.

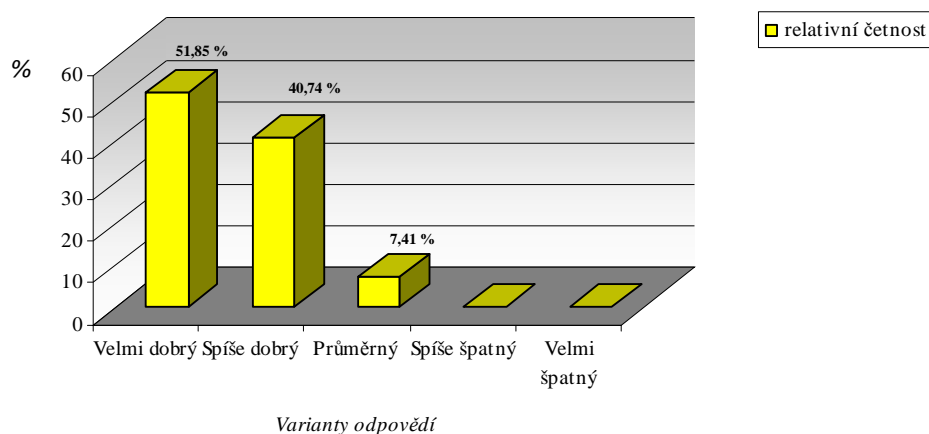
V současné době však dochází k čím dál častějším situacím, kdy se zaměstnanci raději spoléhají na sebe. Stává se to trendem. Avšak zkoumaná společnost je tímto specifická, protože jak je výše uvedeno, složení zaměstnanců je jiné než v klasických firmách. Při přijímání nových pracovníků je zde prioritou, přátelskost a solidarita.

Otázka č. 2: „*Jak byste ohodnotil(a) Váš vztah s Vaším nadřízeným?*“

Tab. 2 – Hodnocení vztahu s nadřízeným

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Velmi dobrý</i>	14	51,85 %
<i>Spíše dobrý</i>	11	40,74 %
<i>Průměrný</i>	2	7,41 %
<i>Spíše špatný</i>	-	-
<i>Velmi špatný</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 7 – Hodnocení vztahu s nadřízeným

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 2 se zabývala vztahem mezi zaměstnanci a vedením. Je nutné říci, že neméně důležitým faktorem pro spokojenost, motivaci a především dobrý pracovní výkon je pozitivní vztah s přímým nadřízeným. Je důležité, aby manažeři své podřízené vnímali a komunikovali s nimi. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec se chová jinak, tak by se k němu tak mělo z pohledu vedení také přistupovat. Špatný vedoucí pracovník, který se bude chovat k pracovníkům arogantně a nepřístupně, bude ztrácet možnost dosažení lepších výsledků svého týmu. Motivace zaměstnanců bude v tomto případě nulová. Pro společnost vždycky správný přístup a chování vedoucích pracovníků znamená vyšší přínos a pokud se zaměstnanci cítí důležití, nepostradatelní a výjimečný pro organizaci, motivuje ho to mnohdy více než finanční odměna.

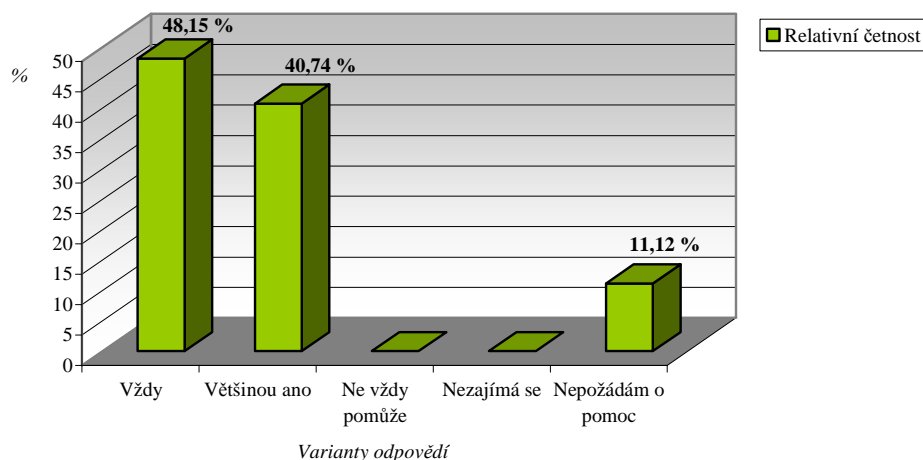
Z výsledků je zřejmé, že firma HUDYsport a. s. problémy v tomto ohledu také nemá. Více jak 51 % dotazovaných vychází se svým nadřízeným velmi dobře, necelých 40 % spíše dobře a zbylých 7 % odpovědělo, že průměrně. Výsledky této otázky svědčí o přátelské atmosféře, která ve firmě HUDYsport a. s. panuje i v případě vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Důvodem je již zmíněné složení pracovníků. Vedení se snaží vycházet svým zaměstnancům vstříc ve všech ohledech, avšak očekává zpětnou vazbu v podobě solidarity vůči firmě. Zajímá se o zaměstnance jako osoby. Pokud má někdo nějaký problém v zaměstnání nebo osobní, vedení firmy vyslechne pracovníka a v případě, že může pomoci (např. volno, půjčka atd.), pomůže. Zaměstnanci si takového přístupu velmi cení.

Otázka č. 3: „Domníváte se, že Vám Váš přímý nadřízený v krizových situacích pomůže?“

Tab. 3 – Podpora ze strany nadřízeného v krizových situacích

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Vždy, když se na něj(ni) obrátím s požadavkem.</i>	13	48,15 %
<i>Ve většině případů ano.</i>	11	40,74 %
<i>Ne vždy je ochoten(na) mi pomoci.</i>	-	-
<i>Ne, neboť se o mé problémy nezajímá.</i>	-	-
<i>Nemám odvahu ho(ji) požádat o pomoc.</i>	3	11,12 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 8 – Podpora ze strany nadřízeného v krizových situacích

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Cílem této otázky bylo zjistit, na jaké úrovni je osobní zájem nadřízeného vůči svým podřízeným. V praxi by mělo fungovat, že by měl manažer nebo vedoucí pracovník projevit zájem u svých podřízených nejen v pracovních otázkách, ale také soukromých. Tedy v případě, že má zaměstnanec osobní problémy, projeví se to okamžitě v pracovním výkonu. Zde funguje přímá úměra. Dobrý vedoucí pracovník by měl zaměstnanci dokázat, že jeho problémy ve kterých se ocitl pochopit a v některých případech nejen je vyslechnout, ale také pomoci aktivním přístupem. Pro zaměstnance je důležité vědomí, že nadřízený mu v případě potřeby vyjde vstříc například neplaceným volnem, dovolenou či pouze podporou v podobě vyslechnutí.

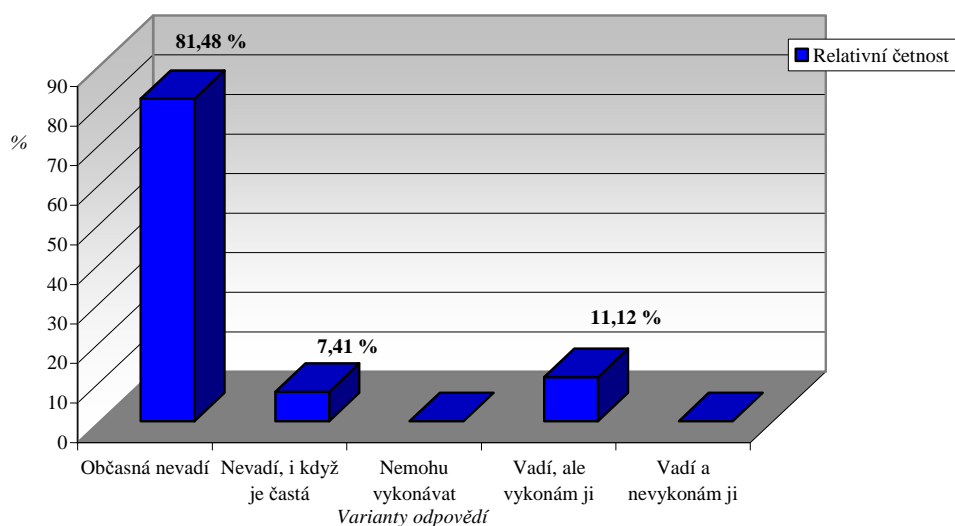
Tato otázka je poměrně dost svázaná s otázkou č. 2. Dle výsledky u obou otázek je zřejmé, že pocit důvěry vůči nadřízenému je v HUDYsportu silnější než pocit autority. I v tomto případě více než 48 % respondentů odpovědělo, že nadřízený je ochoten pomoci, kdykoliv se na něj obrátí. 41 % respondentů si myslí, že nadřízený pomůže. Pouhých 11 % respondentů se neodváží na nadřízeného se svými problémy obrátit. Negativní odpovědi zaměstnanci v dotazníku nevyužili.

Otázka č. 4: „Jaký je Váš názor na nařízenou přesčasovou práci?“

Tab. 4 – Přesčasová práce

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Občasná přesčasová práce mi nevadí.</i>	22	81,48 %
<i>Přesčasová práce mi nevadí, i když je častá.</i>	2	7,41 %
<i>Nemohu vykonávat přesčasovou práci.</i>	-	-
<i>Přesčasová práce mi vadí, ale vykonám ji.</i>	3	11,12 %
<i>Jakákoliv přesčasová práce mi vadí a nechci ji.</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 9 – Přesčasová práce

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z tabulky a grafu je zřejmé, že většině zaměstnanců občasná přesčasová práce nevadí. Avšak nesmí být ze strany zaměstnavatele zneužívána. Z toho vyplývá, že pro většinu zaměstnanců je jejich zaměstnání důležité, protože v případě potřeby nemají problém s tím pracovat nad rámec své pracovní doby. O tomto faktu vypovídá více než 80 % odpovědí

respondentů, kterým občasné přesčasové hodiny nevadí. Více než 7 % z dotázaných má pocit, že přesčasová práce je velmi častá, ale přesto ji vykonají. Ukázkovým příkladem solidárnosti vůči firmě jsou zaměstnanci, kterým přesčasová práce vadí, avšak v případě potřeby ji vykonají, protože je to opravdu nutné.

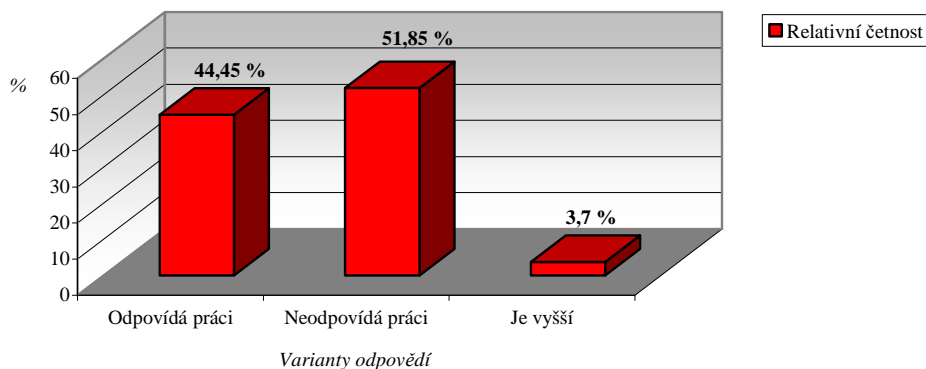
Interně to ve firmě HUDYsport a. s. funguje tak, že pokud splní zaměstnanec veškeré své povinnosti, není nutné absolvovat přesčasy. Pokud je výjimečná situace jako jsou např. sezónní akce, Vánoce atd. a zaměstnanci nestíhají (především ve skladu), je nutné nastavit přesčasy, které jsou samozřejmě placené. V jiných případech si každý zaměstnanec sám koriguje, zda zvládá svou práci ve své pracovní době, pokud ne, ve svém zájmu práci dodělá v přesčasových hodinách, avšak to je případ neplacených přesčasů. Přesčasy mohou být také kompenzací za placené volno, avšak to je opět v režii zaměstnance, jehož úkolem je splnit své pracovní povinnosti.

Otázka č. 5: „Podle Vašeho názoru je výše Vaší mzdy odpovídající vykonávané práci?“

Tab. 5 – Hodnocení výše mzdy za odvedenou práci

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Mzda je odpovídající vykonávané práci.</i>	12	44,45 %
<i>Mzda je nižší, nedostatečné ohodnocení.</i>	14	51,85 %
<i>Mzda je vyšší než byste očekával(a).</i>	1	3,70 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 10 – Hodnocení výše mzdy za odvedenou práci

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 5 vedla dotazované k zamyšlení zda jejich platové ohodnocení odpovídá vykonané práci či nikoliv. Všeobecně je možné však říci, že čím víc člověk má nebo dostává, tím chce více. To platí i o mzdě. Mzda zaujímá jednu z předních pozic v oblasti motivačních faktorů, kde se o svou pozici dělí s pracovní atmosférou. Je nutné říci, že pokud je pracovník spokojený s ohodnocením vykonané práce, dostavuje se snaha odvést požadovanou práci v té nejlepší kvalitě. Tedy zvyšuje se výkonnost pracovníka. Původní předpoklad výsledků dotazování u této otázky, byl, že většina zaměstnanců s platem není spokojena. Předpoklad se splnil. Více jak polovina respondentů má pocit, že platební ohodnocení jejich práci neodpovídá, je nižší. Avšak pozitivní informací je, že necelých 45 % respondentů je se mzdou naopak spokojeno. V dnešní době, je každý rád za svou práci a nespokojenost není na místě.

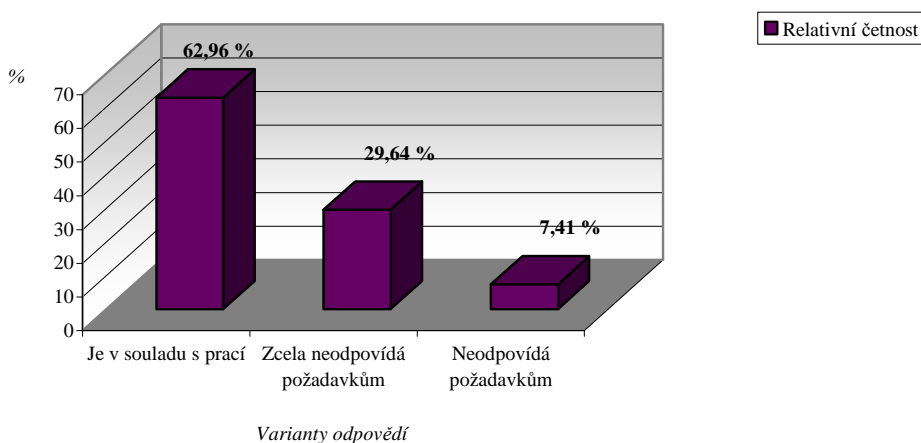
Zaměstnanci firmy HUDYsport a. s. jsou ve firmě spokojeni i po finanční stránce. Firma nabízí spoustu zaměstnaneckých výhod a také hmotných motivačních prvků ať už se jedná o 13 platy nebo možnost zakoupit prodávané zboží za zvýhodněné ceny a vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců sportuje, tak toho ve velké míře využívají i se svými rodinami.

Otázka č. 6: „*Jak byste hodnotil pracovní prostředí vzhledem k vykonávané práci (vybavení, osvětlení, teplo, hluchnost, bezpečnost, pohodlí apod.)?*“

Tab. 6 – Hodnocení vhodnosti pracovního prostředí

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Pracovní prostř. je plně v souladu s prací.</i>	17	62,96 %
<i>Pracovní prostř. neodpovídá zcela požad.</i>	8	29,63 %
<i>Prac. prostř. neodpovídá</i>	2	7,41 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 11 – Hodnocení vhodnosti pracovního prostředí

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci firmy jsou s pracovním prostředím a vybavením spokojeni. Spokojenost vyjádřilo necelých 63 % respondentů. Vedení firmy se neustále snaží zpříjemňovat pracovní podmínky. V tomto roce proběhlo zateplení celého domu, výměna oken, výměna monitorů za nové, také došlo k vymalování všech prostor přičemž zaměstnanci byli osloveni, aby se sjednotili na výběru barvy. V plánu je přestavba a rozšíření prostor. Vzhledem k tomu, že prostory ve firmě HUDYsport a. s. jsou ze dřeva, prostředí je zde útulné, tiché a zároveň moderní. V případě jednání je ve firmě k dispozici zasedací místnost případně menší koutek se sedací soupravou a konferenčním stolem.

Tento prostor je útulný a vhodný pro přátelštější jednání. V případě, že dojde k nějakému problému, pokud potřebuje zaměstnanec např. novou klávesnici, myš či cítí, že má nad sebou například nedostatečné osvětlení, má možnost nahlásit to vedení a to zajistí výměnu.

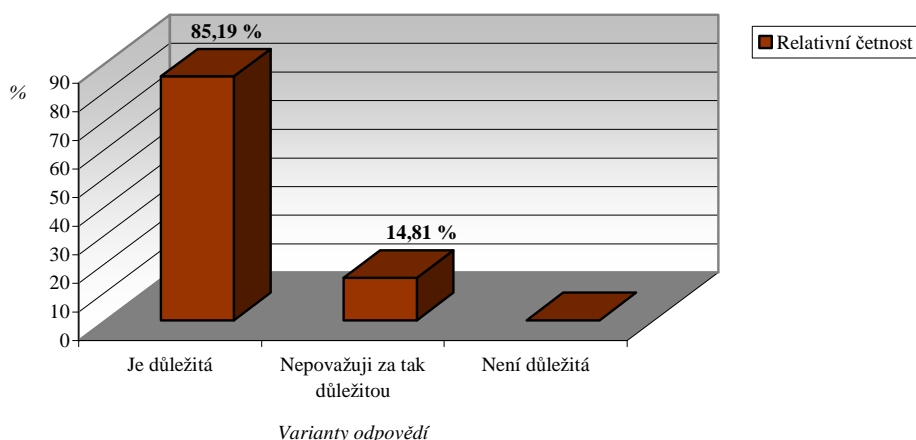
Výsledky dotazování také ukazují, že kromě spokojených zaměstnanců je necelých 30 % zaměstnanců zčásti nespokojených s pracovními prostory či pracovním vybavením a necelých 8 %, kteří si myslí, že pracovní prostředí neodpovídá kladeným požadavkům na práci. Důvodem může být např. nedostatečné vytápění v zimních měsících, jehož opatřením je právě zateplení budovy, které proběhlo v nedávné době.

Otázka č. 7: „Považujete Vaší práci za přínos pro organizaci?“

Tab. 7 – Důležitost vykonané práce pro společnost

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Práce je pro organizaci velmi důležitá.</i>	23	85,19 %
<i>Práci pro organizaci nepovažuji za důležitou.</i>	4	14,81 %
<i>Práce není vůbec důležitá.</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 12 – Důležitost vykonané práce pro společnost

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka je pro motivaci pracovníků velice důležitá. Pokud budeme chápat podnik jako celek, samozřejmostí je, že každá práce má svůj přínos a žádná funkce ani oddělení není vytvořeno zbytečně. Velmi zajímavé pro vedení firmy je, co si myslí jednotliví zaměstnanci právě o svých pozicích. Jsou pro firmu přínosné? Pomáhám svou prací k růstu firmy? To jsou otázky, které se zaměstnanci mnohdy pokládá. Motivace v tomto ohledu je velmi důležitá a přínosná nejen z pohledu k výkonu, ale také vnitřní spokojenosti pracovníka a pocitu nepostradatelnosti a významnosti. Žádný pracovník nebude motivován a nadšený, když zjistí, že jeho práce je bezúčelná nebo dokonce i zbytečná. A proto úkolem dobrého nadřízeného a manažera je docílit toho, aby zaměstnanec vnímal svoji práci jako výjimečnou a přínosnou pro společnost. V důsledku toho, zaměstnanec každodenní práci provádí s větším nadšením než kdyby měl pocit, že dělá vlastně zbytečnou věc.

Při pohledu na graf výše je zřejmé, že většina zaměstnanců až 85 % je přesvědčena o tom, že jejich práce pro společnost je velmi důležitá a přínosná a to bez odlišení oddělení ve kterých pracují. Necelých 15 % respondentů si myslí, že jejich práce není zas až tak důležitá pro firmu, úkolem vedení je přesvědčit tyto zaměstnance o tom, že každá práce, kterou vykonává jakýkoliv zaměstnanec ve firmě je pro ně důležitá a potřebná. V dobře fungující firmě by neměl být ani jeden zaměstnanec, který pochybuje o potřebnosti své práce.

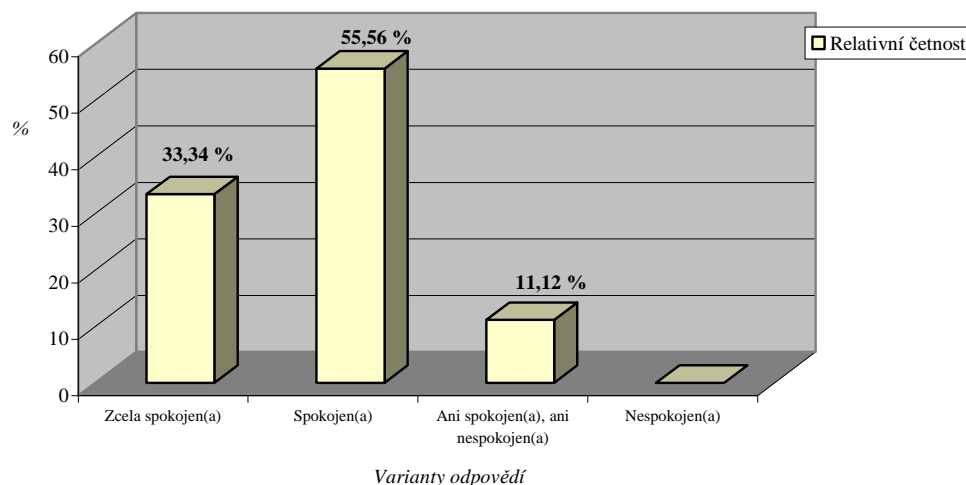
V neposlední řadě je nutné zmínit, že ani jeden z dotazovaných nemá pocit, že jeho práce nemá pro společnost vůbec žádný význam. Je tedy pozitivní, že každý vidí na své práci něco důležitého a méně či více potřebného pro společnost.

Otázka č. 8: „Jste spokojen se svým současným pracovním zařazením?“

Tab. 8 – Spokojenost s pracovním zařazením

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Zcela spokojen(a)</i>	9	33,34 %
<i>Spokojen(a)</i>	15	55,56 %
<i>Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)</i>	3	11,12 %
<i>Nespokojen(a)</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 13 – Spokojenost s pracovním zařízením

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Předpokladem vhodného zaměstnání je skutečnost, že zvolená práce člověka baví a dělá ji rád. Spokojenost s pracovním zařízením patří také mezi motivační faktory. V případě, že člověka práce zajímá, i výsledek je poté kvalitnější. Pokud pracovník svou práci dělá z donucení nebo z důvodu, že prostě jiná práce není, je to znát na výsledku práce. Laxní přístup, nezájem a žádné nadšení přináší průměrný až velmi špatný výsledek práce. Proto je nutné, aby pracovník byl s náplní práce do určité míry spokojen a práci dělal s radostí.

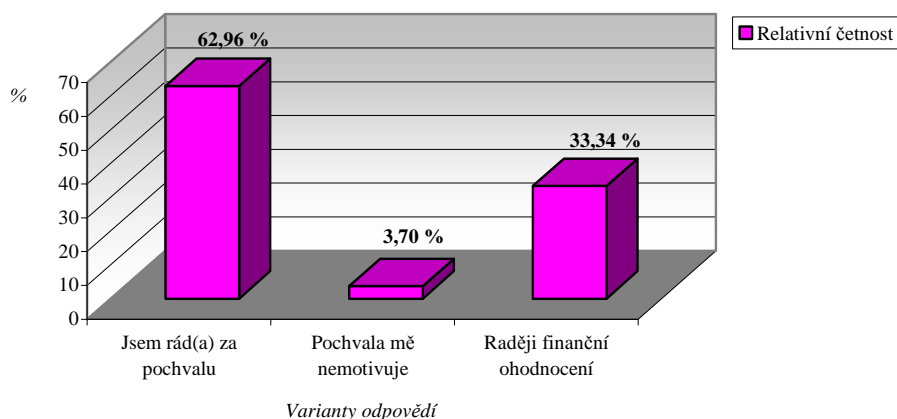
Ve firmě HUDYsport a. s. je zařazení pracovníků v pořádku. Více jak polovina respondentů odpověděla, že je se svým pracovním zařízením spokojena. Přes 30 % je dokonce zcela spokojena, což znamená, že vykonávají takovou práci, která je baví, rozvíjí a zároveň naplňuje. Neutrální postoj ve firmě má 11 % zaměstnanců, kteří nejsou ani spokojeni, ale ani nespokojeni. Je možné, že se jedná o zaměstnance, kteří ve firmě jsou již dlouho a vykonávají stereotypní práci, ale na druhou stranu nechtějí odejít, protože zde mají jistotu.

Otázka č. 9: „Jaký má pro Vás význam pochvala za dobře odvedenou práci?“

Tab. 9 – Význam pochvaly pro zaměstnance

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Jsem rád(a), když jsem pochválený.</i>	17	62,96 %
<i>Slovní pochvala mě nijak nemotivuje..</i>	1	3,70 %
<i>Více než slovní pochvalu preferuji fin. ohodnocení.</i>	9	33,34 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 14 – Význam pochvaly pro zaměstnance

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Jedním z nehmotných motivačních faktorů je pochvala. Tento způsob motivace je v současné době v podnicích velmi málo využíván. Je to trochu škoda, slovní motivaci nahrazují úspěšně pouze finanční ohodnocení. Ideálním případem by bylo spojit hmotný a nehmotný způsob motivace. Každý je rád pochválen, zvláště pokud svou práci dělá dobře. Nejedná se pouze o práci, pochvala je žádaná také v soukromém životě. Pro zaměstnance je daleko účinnější pochvala než kritika, která působí opačně. Pochvala v zaměstnanci vyvolá pocit potřeby a dodá mu sílu a chuť do další práce.

Z výsledků výzkumu je patrné, že skoro dvojnásobek dotazovaných preferuje pochvalu oproti finančnímu ohodnocení. Tyto pracovníci jsou spokojeni, že jejich práce je zajímavá

a má přínos pro firmu. Vedení firmy HUDYsport a. s. pochvalu jako způsob motivace využívá poměrně často. Dá se říci, že častěji než finanční ohodnocení převážně v menších projektech a úspěších. Vedení si přesto cení všech činností, které jednotlivý zaměstnanci vytvářejí.

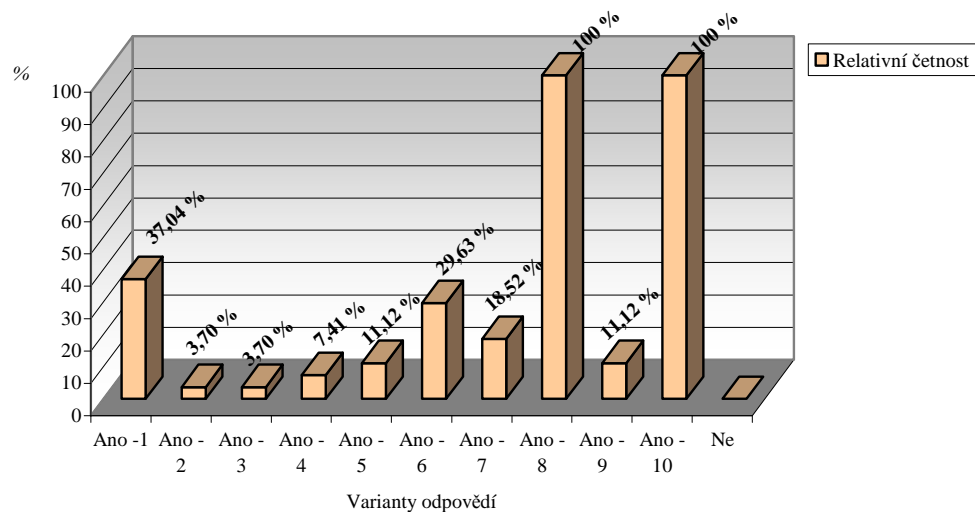
Otázka č. 10: „ Poskytuje Vám Vaše organizace jinou hmotnou motivaci než plat za vykonanou práci?“

Tab. 10 – Formy hmotné motivace z pohledu pracovníků

Ano	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>odměny za výkon práce nad rámec povinností</i>	10	37,04 %
<i>podíl na zisku</i>	1	3,70 %
<i>provize</i>	1	3,70 %
<i>služební auto</i>	2	7,41 %
<i>notebook, mobil</i>	3	11,12 %
<i>příspěvky na rodinnou rekreaci</i>	8	29,63 %
<i>příspěvky na sport, kulturu</i>	5	18,52 %
<i>příplatky na stravování</i>	27	100 %
<i>bezúročné půjčky</i>	3	11,12 %
<i>Jiné – sleva na zboží</i>	27	100 %
<i>Ne</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V případě firmy HUDYsport a. s. nejvyužívanějším hmotným motivačním prvkem je příspěvek na stravování a zboží, které firma nabízí svým zaměstnancům za dobré ceny. V obou těchto případech je 100% využití. Každý z respondentů tuto možnost zaškrtl. V případě stravování je to tak, že firma zajišťuje dovoz jídel, které si zaměstnanci objednají, přímo do firmy. Další možností je si objednat jídlo v nedaleké restauraci, kterou vlastní majitel HUDYsportu, zde je také určitá sleva pro zaměstnance. Co se týká nabídky zboží se zaměstnaneckou slevou, tak tam má také u zaměstnanců úspěch.



Obr. 15 – Formy hmotné motivace z pohledu pracovníků

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Legenda osy x:

- 1 - odměny za výkon práce nad rámec povinností
- 2 - podíl na zisku
- 3 - provize
- 4 - služební auto
- 5 - notebook, mobil
- 6 - příspěvky na rodinnou rekreaci
- 7 - příspěvky na sport a kulturu
- 8 - příplatky na stravování
- 9 - bezúročné půjčky
- 10 - sleva na zboží

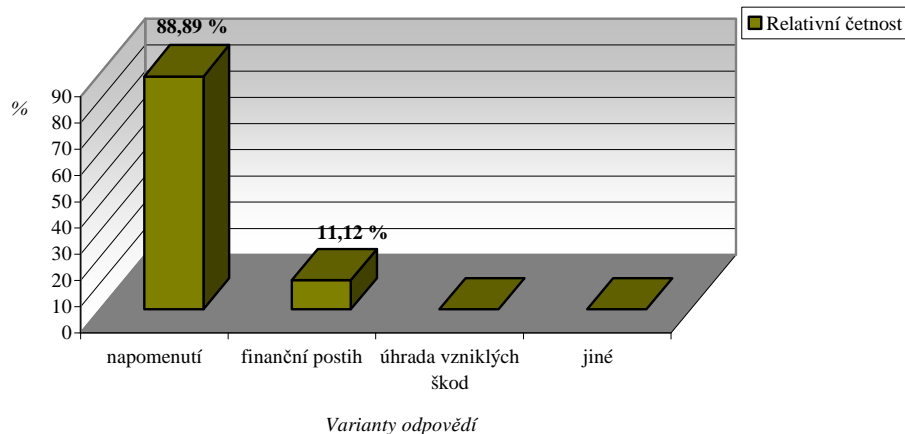
Sportovně zaměřené složení zaměstnanců předurčuje zájem o outdoorové vybavení. 37 % respondentů vnímá jako silný motivační prvek odměny za vykonanou práci nad rámec povinností. Necelých 30 % dotázaných se také shodlo na příspěvku na rekreaci, který je v podobě slevy na ubytování ve zvolené chatové oblasti. Ostatní formy hmotné motivace jako je využití služebního automobilu pro soukromé účely, mobilní telefon, podíl na zisku a provize (pro vyšší pracovníky) vnímají pracovníci spíše okrajově. Jedná se o v dnešní době standardní prvky motivace.

Otázka č. 11: „Jaké formy postihů (negativní motivace) jsou praktikovány ve Vaší společnosti?“

Tab. 11 – Negativní motivace ve firmě

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>ústní nebo písemná napomenutí</i>	24	88,89 %
<i>finanční postih</i>	3	11,12 %
<i>úhrada vzniklých škod</i>	-	-
<i>jiné..</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 16 – Negativní motivace ve firmě

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

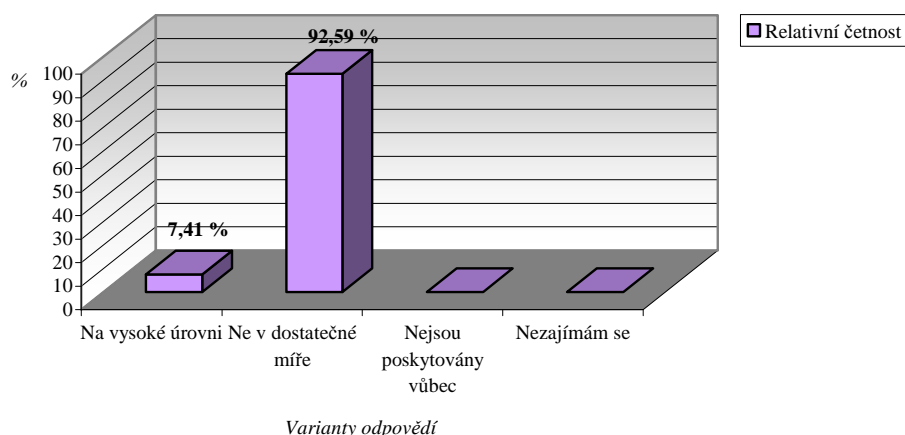
Negativní motivace (z toho plynoucí demotivace) je ve firmě HUDYsport nejčastěji uplatňována dle necelých 90 % respondentů v podobě většinou ústního napomenutí. Finanční postih je málo obvyklý, spíše se snaží vedení firmy všechny problémy a situace řešit prostřednictvím domluvy. Tvrdší formy jako jsou úhrada vzniklých škod a podobné vedení firmy nevyužívá.

Otázka č. 12: „*Jak hodnotíte informovanost o celkovém dění ve Vaší společnosti?*“

Tab. 12 – Úroveň informovanosti uvnitř firmy

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Informovanost je na velmi vysoké úrovni.</i>	2	7,41 %
<i>Informace jsou poskyt. v nedostatečné míře.</i>	25	92,59 %
<i>Informace nejsou poskytovány vůbec</i>	-	-
<i>O dění v organizaci se nezajímám.</i>	-	-

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 17 – Úroveň informovanosti uvnitř firmy

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Informovanost zaměstnanců je pro fungování společnost nezbytná, aby zaměstnanci plnili své úkoly včas a tak jak mají. Bez fungující informovanosti pracovníků a bez instrukcí, jakým způsobem mají být úkoly řešeny, nelze plnit cíle společnosti. Je důležité si uvědomit, že nedostatečná informovanost pracovníků může mít za následek demotivaci a tím i snížení výkonu. Naopak, když budou cítit, že jsou součástí společnosti, a budou vědět, že přispívají k dosažení cílů, dojde ke zvýšení jejich výkonů.

Z výše zobrazeného grafu je zřejmé, že firma HUDYsport a. s. z pohledu zaměstnanců má problém s interní informovaností. Více jak 92 % respondentů si myslí, že informovanost od vedení směrem k pracovníkům je nedostatečná. Pouze necelých 8 % si myslí, že je vše v pořádku a úroveň informovanosti jim takto vyhovuje. Vedení již tuto situaci monitoruje a řeší.

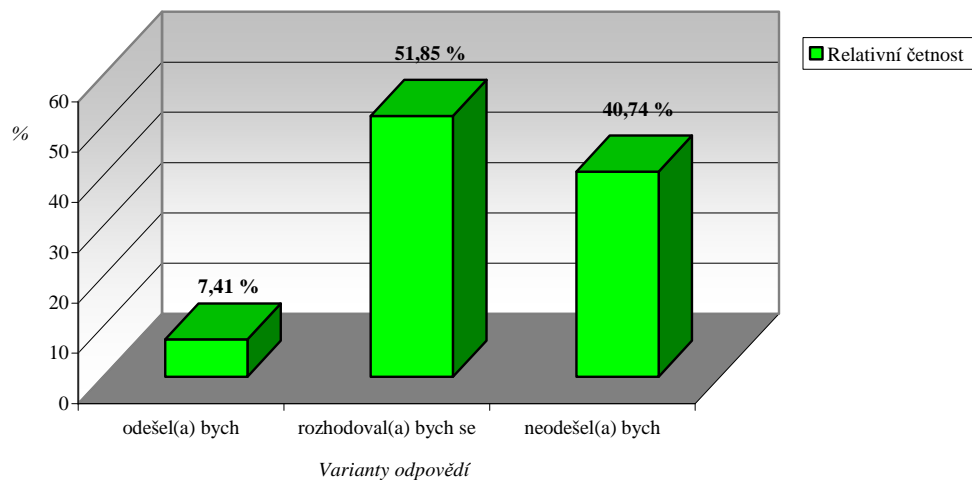
Řešením by mohlo být zavedení systému CRM, prostřednictvím kterého dochází k propojení jednotlivých činností a úkolů, které mají na starosti jednotlivá oddělení. Dále také jsou zaváděny častější porady jednotlivých oddělení vzájemně. Snahou vedení i zaměstnanců je docílit zlepšení vzájemné komunikace a informovanosti na takovou úroveň, kdy nebude docházet ke komunikačním šumům mezi jednotlivými odděleními. Toto je řešeno a podrobněji rozebráno v kapitole 4.

Otázka č. 13: „*Jak byste se zachoval, kdyby Vám bylo nabídnuto jiné zaměstnání?*“

Tab. 13 – Možnost změny zaměstnání

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>odešel(a) okamžitě a rád/a)</i>	2	7,41 %
<i>rozhodnout se by Vám činilo velké potíže</i>	14	51,85 %
<i>neodešel(a) bych, svou práci mám ráda</i>	11	40,74 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 18 – Možnost změny zaměstnání

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

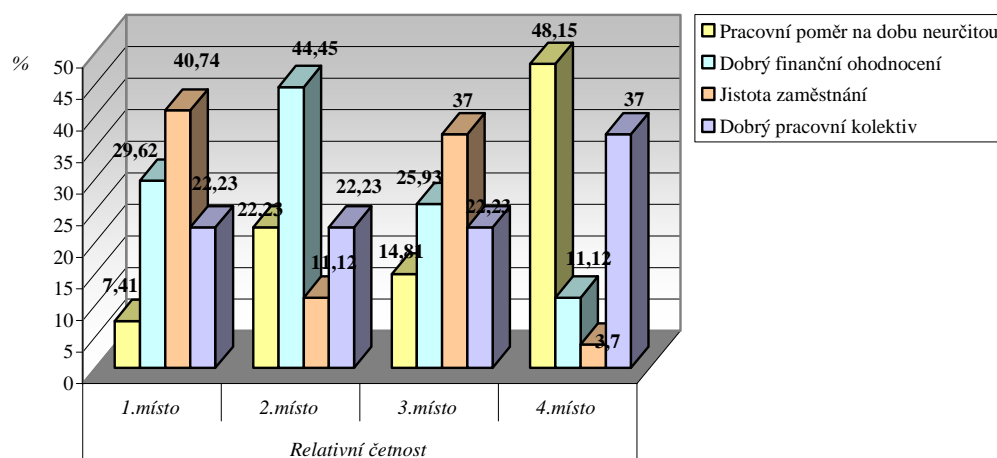
Zobrazené údaje vypovídají o spokojenosti zaměstnanců ve firmě HUDYsport a. s. Více než 40 % pracovníků by ze své pozice ani společnosti neodešlo. Důvodem je spokojenost s náplní práce, jistota zaměstnání, příjemné prostředí a skutečnost, že práci dělají rádi a uspokojuje je. Z 27 dotazovaných více než polovina by se rozhodovala zda odejít či ne. Důvodem může být lepší finanční nabídka případně zaměstnání bližší bydliště zaměstnanců. Většina pracovníků do zaměstnání dojíždí. Je otázkou, jak by se váhaví zaměstnanci rozhodli, avšak je dobré mít na paměti, že fluktuace pracovníků ve firmě HUDYsport a. s. je velice nízká. Zaměstnanci zde jsou stálí. Přijímají se pracovníci pouze na nová pracovní místa, díky růstu firmy a postupnému rozšiřování činnosti.

Otázka č. 14: „ Který faktor je pro Vás v oblasti jistoty zaměstnání důležitý? (uved'te pořadí)“

Tab. 14 – Důležitost motivačních faktorů (škála 1- velmi důležité, 2 důležité, 3 spíše nedůležité, 4 – nedůležité)

	<i>Absolutní četnost</i>				<i>Relativní četnost (%)</i>				<i>Pořadí důležitosti</i>
	1	2	3	4	1	2	3	4	
<i>Jistota zaměstn.</i>	11	3	10	1	40,74	11,12	37	3,70	1
<i>Dobré finanční ohodnocení</i>	8	12	7	3	29,62	44,45	25,93	11,12	2
<i>Pracovní poměr na dobu neurč.</i>	2	6	4	13	7,41	22,23	14,81	48,15	4
<i>Dobrá pracovní kolektiv</i>	6	6	6	10	22,23	22,23	22,23	37	4

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 19 – Důležitost motivačních faktorů

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

U otázek č. 14 a 15 měli respondenti za úkol seřadit podle důležitosti motivační faktory. Podstatnou otázkou pro zaměstnance je, z jakého důvodu vlastně zůstávají v zaměstnání. Je to z důvodu dobrého kolektivu, dobrých finančních podmínek nebo jednoduše chtějí mít

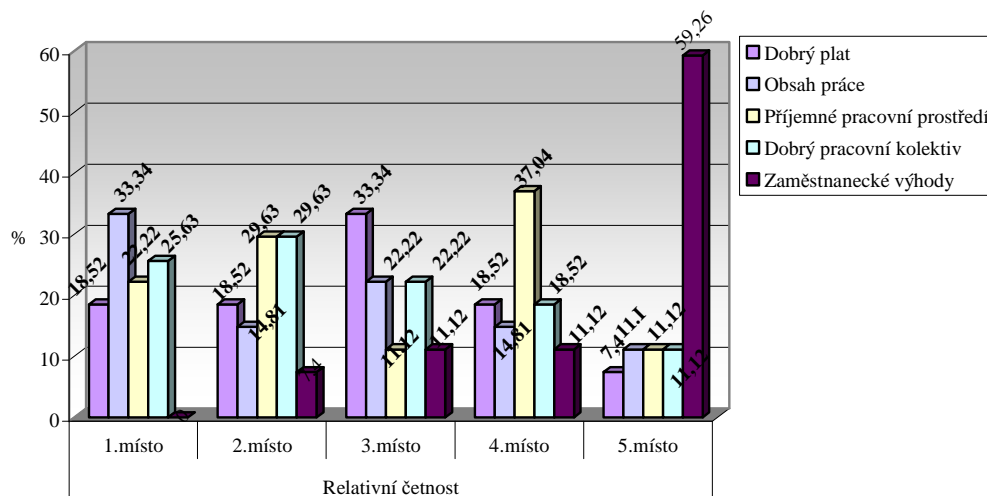
jistotu stálého zaměstnání? Z odpovědí respondentů nám vyplývá, že na 1. místo řadí více než 40 % dotázaných **Jistotu zaměstnání**. Je to logické už jen z toho důvodu, že dnes žádné jistoty nikdo nemá, a pokud má člověk rodinu, tak jistotu zaměstnání potřebuje, potřebuje mít stálý příjem. Na 2. místě necelých 45 % respondentů označilo **Finanční ohodnocení**. 4. místo obsadil **Pracovní poměr na dobu neurčitou** a zároveň nevíce respondentů zatrhlo **Pracovní kolektiv**. Překvapivé je však to, že dobrý pracovní kolektiv a pracovní vztahy skončily až na 4 místě.

Otázka č. 15: „ Čeho si na své práci ceníte?“

Tab. 15 – Důležitost pracovních faktorů (škála 1- velmi důležité, 2 spíše důležité, 3 důležité, 4 - spíše nedůležité, 4 – nedůležité)

	<i>Absolutní četnost</i>					<i>Relativní četnost (%)</i>					<i>Pořadí důležitosti</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Obsah práce</i>	9	4	6	4	3	33,34	14,81	22,22	14,81	11,12	1
<i>Dobrý pracovní kolektiv</i>	7	8	6	5	3	25,63	29,63	22,22	18,52	11,12	2
<i>Dobrý plat</i>	5	5	9	5	2	18,52	18,52	33,34	18,52	7,40	3
<i>Příjemné pracovní prostředí</i>	6	8	3	10	3	22,22	29,63	11,12	37,04	11,12	4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	-	2	3	3	16	-	7,40	11,12	11,12	59,26	5

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 20 – Důležitost pracovních faktorů

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

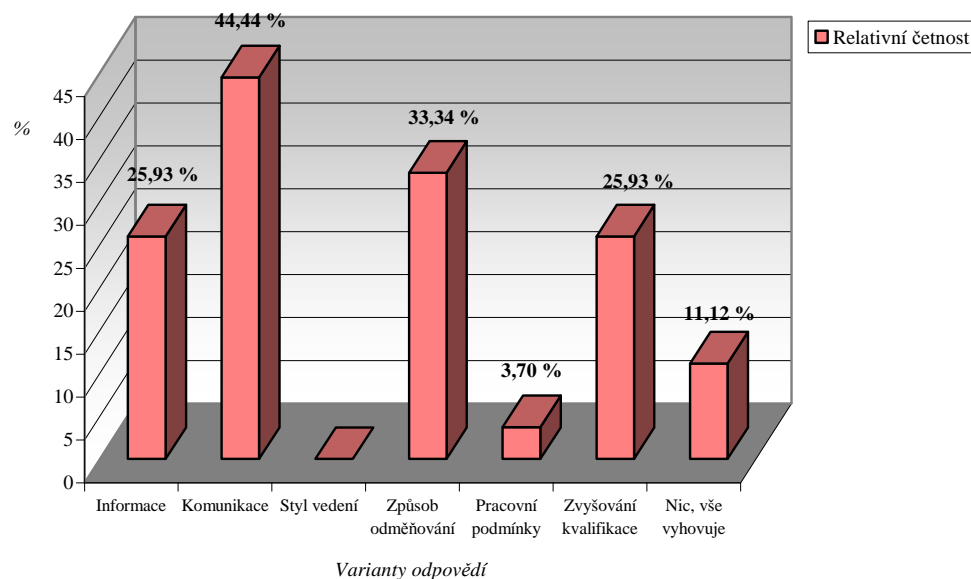
V otázce č. 15 měli respondenti odpovědět na to, čeho si nejvíce cení na svém zaměstnání. Z grafu výše je jasné vidět, co je v zaměstnání pro nejvíce respondentů prioritou a co naopak odsouvají na nižší místa. Více než 33 % respondentů považuje za prioritu a nejvíce si cení **obsahu své práce**. Z toho vyplývá, že pracovník, který je správně motivován a dělá svou práci rád a dobře, je po něj jeho práce a výsledky kterých dosáhne nejdůležitější. Na 2. místě se umístil **dobrý pracovní kolektiv**, který je důležitý pro skoro 30 % respondentů. **Dobrý plat a finanční ohodnocení** získalo 3. místo. Na 4. místě s o něco méně odpověďmi než získal dobrý plat, je příjemné pracovní prostředí, které není tak moc důležité pro 37 % respondentů. Nejvíce odpovědí bylo pro 5. místo, kdy necelých 60 % dotázaných si myslí, že **zaměstnanecké výhody** nemají tak velkou důležitost jako ostatní motivační prvky.

Otázka č. 16: „ Co by se podle Vás mělo ve společnosti kde pracujete změnit?“

Tab. 16 – Návrh ke změně dle názoru zaměstnanců

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Informovanost zaměstnanců</i>	7	25,93 %
<i>Oboustranná komunikace</i>	12	44,44 %
<i>Styl vedení</i>	-	-
<i>Způsob odměňování</i>	9	33,34 %
<i>Pracovní podmínky</i>	1	3,70 %
<i>Přístup ke zvyšování kvalifikace</i>	7	25,93 %
<i>Nic, vše vyhovuje</i>	3	11,12 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. 21 – Návrh ke změně dle názoru zaměstnanců

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V této otázce měli respondenti možnost vyplnit více položek. Z tohoto důvodu nelze sjednotit počet odpovědí. Relativní četnost byla počítána s plným počtem respondentů tedy 27. Velmi důležitý a pro vedení může být i podstatně cenný názor zaměstnanců na otázku co by ve společnosti změnili. Z grafu je zřejmé, že více jak 44 % respondentů by rádo změnilo interní komunikaci. Již předešlé otázky dotazníku napovídaly, že v komunikaci problém bude. Naopak možnost, že vše ve firmě vyhovuje a nemusí se nic měnit zaškrtnulo pouhých 11 % dotázaných. Dotázaní vidí nedostatečnosti jak již bylo zmíněno v komunikaci mezi pracovníky, vedením a odděleními, v informovanosti o chodu firmy, také více jak 30 % respondentů by rádo změnilo způsoby odměňování a přístup vedení ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Pracovní podmínky a styl vedení již pro většinu není problém.

II. část dotazníku – údaje o respondentech

Část druhá je pouze informační, tedy obsahuje otázky typu věk, pohlaví nebo dosažené vzdělání respondentů.

Otázka č. 17: „Pohlaví“

Tab. 17 – Pohlaví

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Žena</i>	17	62,96 %
<i>Muž</i>	10	37,04 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ve firmě HUDYsport a. s. pracuje necelých 63 % žen a 37 % mužů z celku 27 dotazovaných.

Otázka č. 18: „Věk“

Tab. 18 – Věk

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>18-30 let</i>	7	25,93 %
<i>31-40 let</i>	11	40,74 %
<i>41-50 let</i>	7	25,93 %
<i>51 a více</i>	2	7,41 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z tabulky je zřejmé, že firma zaměstnává více než 40 % pracovníků ve věku od 31 do 40 let. Necelých 30 % je v rozmezí 18 – 30 let a 41 – 50 let. Zaměstnanců, kterým je přes 50 let je 7,41 % z celku 27 respondentů. Pracovníci pokryjí všechny věkové kategorie.

Otázka č. 19: „Dosažené vzdělání“

Tab. 19 – Dosažené vzdělání

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
<i>Základní</i>	2	7,41 %
<i>Střední s výučním listem</i>	7	25,93 %
<i>Středoškolské</i>	14	51,85 %
<i>Vysokoškolské</i>	4	14,81 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Co se týká vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců firmy, více jak 50 % zaměstnanců je zde se středoškolským vzděláním. Střední školu s výučním listem má 25 % zaměstnanců, především v odděleních reklamace a skladu. Necelých 15 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Vedení firmy však razí takovou teorii, že nezáleží na vzdělání, důležitá je šikovnost, selský rozum a pracovitost. Někdy je to důležitější než titul, přece jenom jde o praxi a menší firmy nedokáží zaplatit vyšší poměr vysokoškoláků.

3.6 Shrnutí kapitoly

Diplomová práce v kapitole 3 představuje zkoumanou firmu HUDYsport a. s., její motivační systém a její kompletní pohled na motivaci svých zaměstnanců. Tato část práce obsahuje nejdůležitější část práce a to provedený výzkum a jeho výsledky, které mohou vedení firmy napovědět, co dělat lépe případně jakým směrem jít, aby byli zaměstnanci spokojeni a práci vykonávali na maximum. Prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo na vzorku 27 zaměstnanců firmy byla zjištěna uspokojující úroveň motivačního systému ve firmě z pohledu pracovníků. Přestože šetření prokázalo, že v podniku funguje motivační program, odhalilo šetření některé nedostatky, jejichž odstranění by přineslo zefektivnění motivačního a stimulačního programu a zlepšení pracovních podmínek. Je zde naznačen problém s komunikací a informovaností uvnitř firmy, tedy mezi odděleními či vedením a zaměstnanci.

4 Návrh pro zlepšení a zefektivnění motivačního systému firmy HUDYsport

Na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření je možné navrhnout opatření, pro zlepšení a odstranění nedostatků ve fungování společnosti a dopadů na motivační systém a zaměstnance. Je důležité říci, že vedení společnosti HUDYsport a. s. o nedostacích ví, monitoruje je a snaží se dělat vše proto, aby došlo ke zlepšení. Co se týká provedeného výzkumu, pro společnost a její motivační systém dopadl dobře až velmi dobře. Možná díky pozitivnímu přístupu vedení k zaměstnancům, přátelské atmosféře a dá se říci domácímu prostředí, byla většina odpovědí u zodpovězených otázek pozitivní. Jediný problém, který zaměstnanci firmy vidí jako zásadní, je nedostatečná komunikace uvnitř firmy a informovanost pracovníků. Díky špatné komunikaci může docházet a také dochází k častým nedorozuměním mezi zaměstnanci, což má vliv na jejich spolupráci a narušování přátelského pracovního prostředí zbytečným stresem a následnou frustrací. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou s motivačním programem a výhodami spokojeni, návrh bude zaměřen na zlepšení komunikace, informovanosti a zmínka bude také o způsobu odměňování pracovníků.

Jak je již výše uvedeno, vedení firmy nedostatek v komunikaci a informovanost již monitoruje. V současné době je také zahájeno částečné řešení, které velmi souvisí s navrhovaným řešením. Do firmy byl zaveden systém CRM (Consumer Relationship Management), jedná se o systém integrovaný v poštovním klientovi v případě firmy je to v Microsoft Outlook, který zaměstnanci firmy využívají. Úkolem tohoto systému je evidence veškerých emailů, které prochází interně mezi odděleními a zároveň slouží jako kontrola a zajištění kontaktu s vnějším okolím, dodavateli atd. Přínosem CRM je skutečnost, že veškerá korespondence a potažmo komunikace je k dohledání na jednom místě. V případě, že vedení svolá schůzi, příslušný zaměstnanec to zavedením do systému pod statutem Schůzka/Jednání – zveřejní všem příslušným osobám, které se mají schůzky zúčastnit. Pracovníkům se tato informace zobrazí v poště jako upozornění a zároveň systém automaticky rozešle email o založení schůzky, což slouží jako pozvánka. Je to velice praktické. Nikdo se nemůže nyní již vymlouvat na to, že mu informace nedorazila. V případě schůzky, se samozřejmě do systému vkládá následný zápis ze schůzky a případné dokumenty, které jsou podle potřeby dohledatelné.

Systém slouží nejen ke zlepšení komunikace, ale také k zajištění dat týkajících se nových kolekcí produktů, jejichž karty se také vyplňují prostřednictvím systému CRM. Již není

nutné dohledávat u jednotlivých pracovníků tabulky v Excelu, tento centrální systém zajišťuje vše na jednom místě a každý je schopen to dohledat. Neskutečně to ulehčilo práci všem zaměstnancům a samozřejmě v neposlední řadě, vedení má přehled o činnosti pracovníků. Systém je stále vyvíjen a zdokonaluje se, ale v každém případě již nyní v téhle fázi práci velmi urychlil a zefektivnil.

Dalším možným řešením nedostatků týkajících se komunikace je nastavení kompetencí jednotlivých pracovníků. Tedy je tím myšleno, kdo co má dělat. K tomuto návrhu se již z části také vedení přiklonilo. V současné době má každý zaměstnanec za úkol sepsat jaké činnosti jeho práce obnáší, co zajišťuje. Cílem tohoto řešení je zajistit, aby každý dělal pokud možno svou práci a nedocházelo k tomu, že některý zaměstnanec dělá práci za jiného a v důsledku toho nestíhá svou vlastní práci. Díky tomuto řešení také může dojít k situaci, kdy vedení po podrobné analýze zjistí, že je nutné přijmout dalšího pracovníka na danou pozici z důvodu velkého pracovního vytížení a malého počtu pracovníků. Takže by mělo dojít také k optimalizaci v tomto ohledu.

Pokud se jedná o zlepšení informovanosti, tak je to spíše individuální, tedy je tím myšlena informovanost např. o akcích, kdy dochází k situacím, že je od nějakého datumu akce avšak, informace nedorazí například do skladu, kde by o tom měly vědět jako první. Takže se to spíše týká oddělení respektive konkrétních manažerů, kteří tyto akce zajišťují. Pokud se jedná o informovanost z pohledu vedení, tak ta je dá se říci dostatečná. Zájem ze strany zaměstnanců o ekonomické výsledky firmy zde není až tak velký. Vedení firmy se těmito výsledky netají, takže i v této oblasti nejsou problémy.

Co se týká způsobu odměňování, těžko říci co zlepšit. Pokud pracovník odvede práci nad rámec, dostane odměnu v podobě prémie, firma vyhoví zaměstnancům také v tom případě, kdy potřebují např. půjčit hotovost ještě před výplatou. Pravidelně jsou 13. platy a pokud firma profituje jsou také občasné premie nebo minulý rok došlo k plošnému zvýšení základů všech pracovníků. Je možné, že někteří pracovníci nejsou spokojeni se mzdou, ale větší část ano a to i s benefity.

Obecně by bylo dlouhodobě dobré pracovat a stále podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci, omezit faktory způsobující stres a naopak snažit se častěji pořádat společné aktivity formou teambuildingu či jiné aktivity podporující rozvoj, spolupráci pracovníků a sílu týmu. Snažit se předcházet vzniku konfliktu mezi zaměstnanci, mluvit s nimi a řešit problémy ihned např. i nespokojenost se způsobem odměňování.

Předpokladem je, že tyto návrhy by mohly pomoci zlepšit motivaci a stimulaci pracovníků, ale také pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu. Silná podniková kultura, která funguje a projevuje se pozitivně nejen uvnitř firmy, ale také navenek, zajistí firmě dobrou a dlouhodobou image. Pokud jsou spokojení zaměstnanci, dělají svou práci rádi a dobře. A to je to nejdůležitější pro bezproblémový chod a rozvoj firmy.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit motivační systém firmy HUDYsport a. s. a prostřednictvím podkladů získaných z provedeného průzkumu spokojenosti s motivací u zaměstnanců firmy, navrhnout řešení případných nedostatků, které z výzkumu vyplynuly.

Velmi důležité je znát co na pracovníky působí, jaký typ motivace, protože pokud to vedoucí pracovník zná, pak může efektivně použít určitý stimul, který podnítl u pracovníka potřebnou aktivitu. Vedoucí pracovníci ve firmě HUDYsport a. s. své zaměstnance dle výzkumu motivují správně a dostatečně. Motivační systém firmy je na velmi dobré úrovni. Avšak přestože šetření prokázalo fungující motivační systém, odhalilo také některé nedostatky, které je nutné řešit. Vedení firmy si tuto skutečnost velmi dobře uvědomuje a díky své pozornosti také tyto nedostatky již nějakou dobu monitoruje. V závislosti na výsledcích výzkumu a zjištěných nedostacích bylo v předchozí kapitole navrženo řešení ke zlepšení situace v oblasti interní komunikace a informovanosti zaměstnanců, protože se jedná o velmi důležité oblasti z pohledu podnikové atmosféry, kultury a také přímo motivace pracovníků. Pokud vážne společná komunikace a vztahy na pracovišti, působí to negativně na všechny ostatní motivační faktory.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost pracovníků s motivačními prvky, které firma využívá. Šetření probíhalo na vzorku 27 respondentů, tedy pracovníků firmy HUDYsport a. s., dotazník obsahoval 19 otázek z toho 16 se týkalo pracovního kolektivu, úrovně informovanosti, práce přesčas, ohodnocení a hmotné, nehmotné motivace.

Co se týká pracovních vztahů, tak více než 55 % respondentů má pocit, že jsou spíše dobré, více než 44 % až velmi dobré. Je možné říci, že tento výsledek je poněkud specifický. Nestává se mnohdy, že by pracovníci byli maximálně spokojeni s kolektivem, avšak zde díky přátelskému prostředí a sportovnímu zaměření firmy to funguje. Stejně tak fungují ve společnosti HUDYsport také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, kde vycházely velmi podobná čísla. Obecně lze říci, že solidárnost, pracovitost a vlastní svědomí, v této firmě hraje podstatnou roli. Každý pracovník je zde sám, avšak současně také za firmu, je jedním z jejích článků.

Drobným nedostatkem, který, ale může být v současné době pouze přechodný je, že více než 50 % respondentů má pocit, že nejsou dostatečně ohodnoceni. Je opravdu možné říci, že tato skutečnost může být dána krátkodobě vlivem krize, protože firma nabízí svým

pracovníkům dostatek dalších benefitů a mzdy nesnižuje ba naopak, prémie a další ohodnocení fungují stále stejně. Spíše se mění okolí, vše se zdražuje a zaměstnanci chtějí samozřejmě brát čím dál více. Také v oblasti firemní kultury a stálé zdokonalování pracovního prostředí firma stále více investuje. Vedení si je vědomo, že pro výkonné pracovníky je důležité pracovní prostředí a přístroje s kterými pracují. Z tohoto důvodu byl vyměněný hardware, monitory za novější, byl zateplený dům ve kterém firma sídlí, okna, proběhlo vymalování atd.. Stejně tak jako spokojenost s pracovním prostředím, pracovním zařízením, která se pohybuje okolo 60% odpovědí respondentů, také spokojenost se svou prací, svými výsledky je na místě. Díky tomu, že je úzký kontakt mezi zaměstnanci a vedením, funguje zde přátelská atmosféra, také pracovníci cítí, že jejich práce, kterou pravidelně vykonávají je pro firmu velmi důležitá, myslí si to více než 85 % pracovníků a je to výborné. Vedení to dokáže ocenit ať pochvalou či finančním ohodnocením.

Zajímavé pro vedení jsou výsledky odpovědí týkající se možnosti změny zaměstnání, což i z části vypovídá o současné spokojenosti pracovníků. Více jak 51 % pracovníků by muselo hodně přemýšlet, zda by práci opustilo a 40 % by neodešlo už jen z toho důvodu, že práci co dělají mají rádi. Pro společnost je to velmi pozitivní hodnocení.

Co se týká motivačních faktorů hmotných a nehmotných, jasně vítězí osobní pochvala, kterou ocení přibližně 62 % dotázaných, ostatní tuto formu motivace nevnímají jako motivátor a raději by finanční ohodnocení. Z hmotných faktorů všichni dotazovaní označili stravování, v případě firmy HUDYsport a. s. to je dovoz a zajištění jídel přímo do prostor firmy za výhodné ceny. Dalším velice silným a využívaným motivátorem jsou poskytnuté slevy na zboží (outdoorové oblečení, vybavení) pro zaměstnance a jejich rodiny, tento benefit označilo také všech 27 respondentů. Pro 37 % zaměstnanců, dá se říci na 3. místě jsou odměny, které získají za práci vykonanou nad rámec. Úspěch mají také příspěvky na rodinnou rekreaci na čemž se shodlo necelých 30 % respondentů. Ostatní formy motivace jako je služební auto, mobilní telefon či notebook vnímají pracovníci spíše okrajově. Jedná se o prvky motivace, které v dnešní době jsou standardem. Co do důležitosti motivačních faktorů, tak na první dvou místech zaměstnanci preferují jistotu zaměstnání a následně je pro ně důležité finanční ohodnocení. V případě pracovních faktorů preferují pracovníci obsah práce, tedy práce je musí bavit, následuje dobrý pracovní kolektiv, protože ve stresu a špatně fungující pracovních vztazích se nedá pracovat. Překvapivé je, že zaměstnanecké výhody zůstávají jako nedůležité. Z toho vyplývá, že funguje stále stejný model zaměstnanců – mít jistou práci a co nejvíce peněz, pokud možno bez hádek a stresu.

Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit skutečnost, že existují zaměstnanci, pro které je seberealizace hnací motivační silou. Pokud nebudou zaměstnanci spokojeni, snadno a rychle se s organizací rozloučí a ta pak přijde o velký lidský potenciál. Zásadní rozhodování o pracovnících jako lidských zdrojích a o jejich motivaci je třeba provádět dlouhodobě a plánovitě, v souladu s předpokládaným rozvojem podniku a jeho kultury. Tvrzení, že „lidé jsou náš nejdůležitější kapitál“ by nemělo být bráno jako otřepaná fráze, ale jako velmi účinný nástroj k dosažení konkurenceschopnosti firem.

Seznam literatury

Citace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 963 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARON, ROBERT, A. *Behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2008. 248 s. ISBN10 0131542842.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 39 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 52-59 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [5] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995.
- [6] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 74 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [7] LEJSKOVÁ, P. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: UP, 2006. 62 s. ISBN 80-7194-912-4.
- [8] MAYEROVÁ, M., a kol. *Personální management*. Plzeň: Západočeská Univerzita, 1998. 106 s. ISBN 80-7082-394-1.
- [9] NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Academia, 1992. 63-65 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [10] NEKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 252 s. ISBN 80-200-0592-722.
- [11] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol.s. r. o., 1996. 25 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [12] SEDLÁK, M. *Benefity motivují i lákají*. 2009 [cit. 2009-09-23]. Dostupný z WWW: <http://vyhledavani.ihned.cz/109-38399420-onmotivujte+chyt%F8e+motivujte+s+%FAsporou...-M00000_d-bb>
- [13] STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská Univerzita, 1997. 191 – 194 s. ISBN 80-85879-79-4.

- [14] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 336 s.
ISBN 80-85603-05-5.
- [15] ŠVIGOVÁ, M. *Personální management*. Ústí nad Labem: UJEP, 1996. 40-50 s.
ISBN 80-7044-120-8.
- [16] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Computer Press, 2007. 37 s.
ISBN 978-80-247-0882-9.
- [17] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005. 20-21 s.
ISBN 80-7367-042-9.

Bibliografie

- [1] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
ISBN 80-85605-45-7.
- [2] NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. 201 s.
ISBN 978-80-7205-776-4.
- [3] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-254-0703-X.
- [4] PUNNETT, B.J. *International perspectives on organizational behavior and Human resource management*. Armonk, New York: ME Sharpe, 2004.

Seznam příloh

Příloha A – dotazník Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy (2 A4)

Příloha A – dotazník - Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy

Vážení kolegové, ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky po vyhodnocení budou použity jako podklad v praktické části mé diplomové práce, kterou píše se zaměřením na motivaci zaměstnanců v naší firmě. Cílem mého dotazování je zjistit jaké motivační prvky jsou nejdůležitější a jak působí pracovní vztahy a interní komunikace na výkonnost pracovníků. Dotazník je anonymní. Děkuji za váš čas. Petra Křížová ☺

1. Jak byste ohodnotil(a) z celkového pohledu Váš vztah k ostatním členům pracovního kolektivu?

velmi dobrý ☐ spíše dobrý ☐ průměrný ☐ spíše špatný ☐ velmi špatný ☐

2. Jak byste ohodnotil(a) Váš vztah s přímým nadřízeným?

velmi dobrý ☐ spíše dobrý ☐ průměrný ☐ spíše špatný ☐ velmi špatný ☐

3. Domníváte se, že Vám Váš přímý nadřízený v krizových situacích pomůže?

- ☐ Vždy, kdykoliv se na něj (ni) obrátím s požadavkem.
- ☐ Ve většině případů.
- ☐ Ne vždy je ochoten mi pomoci.
- ☐ Ne, neboť se o mé problémy nezajímá.
- ☐ Nemám odvahu ho(ji) požádat o pomoc.

4. Jaký je Váš názor na nařízenou přesčasovou práci?

- ☐ Občasná přesčasová práce mi nevádí.
- ☐ Přesčasová práce mi nevádí, i když je velmi častá.
- ☐ Nemohu vykonávat přesčasovou práci.
- ☐ Přesčasová práce mi vadí, ale v případě potřeby ji vykonám.
- ☐ Jakákoliv přesčasová práce mi vadí a nechci žádné přesčasy vykonávat.

5. Podle Vašeho názoru je výše Vaší mzdy odpovídající vykonané práci?

- ☐ Mzda je odpovídající Vámi vykonané práci.
- ☐ Mzda je nižší, domníváte se, že Vaše práce není dostatečně ohodnocena.
- ☐ Mzda je vyšší než byste očekával (a).

6. Jak byste hodnotil (a) pracovní prostředí vzhledem k vykonané práci (vybavení, hlučnost, osvětlení, teplo)?

- ☐ Pracovní prostředí je plně v souladu s vykonávanou prací.
- ☐ Pracovní prostředí neodpovídá zcela požadavkům pro vykonávání práce.
- ☐ Pracovní prostředí není odpovídající vzhledem ke kladeným požadavkům.

7. Považujete Vaší práci za přínos pro organizaci?

- ☐ Práce je pro organizaci velmi důležitá.
- ☐ Práci pro organizaci nepovažujete za tak důležitou.
- ☐ Domníváte se, že práce pro organizaci není vůbec důležitá.

8. Jak jste spokojeni se svým současným pracovním zařízením?

zcela spokojen (a) ☐ spokojen (a) ☐ ani spokojen (a), ani nespokojen (a) ☐ nespokojen (a) ☐

9. Jaký má pro Vás význam pochvala za dobře odvedenou práci?

- ☐ Jsem rád (a), když jsem pochválený (á).
- ☐ Slovní pochvala mě nijak nemotivuje.
- ☐ Více než slovní pochvalu preferuji finanční ohodnocení.

10. Poskytuje Vám Vaše organizace jinou hmotnou motivaci než plat za vykonanou práci?

Ano (označte vyhovující):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> odměny za výkon práce nad rámec povinností | <input type="checkbox"/> notebook, mobil |
| <input type="checkbox"/> podíl na zisku | <input type="checkbox"/> příspěvky na rodinnou rekreaci |
| <input type="checkbox"/> provize | <input type="checkbox"/> příspěvky na sport a kulturu |
| <input type="checkbox"/> služební auto | |

- ☐ příplatky na stravování
- ☐ bezúročné půjčky
- ☐ jiné (sleva na zboží)
- ☐ Ne

11. Jaké formy postihů (negativní motivace jsou praktikovány ve Vaší organizaci? (lze více možností)

- ☐ Ústní nebo písemné napomenutí.
- ☐ Finanční postih.
- ☐ Úhrada vzniklých škod.

12. Jak hodnotíte informovanost o celkovém dění ve Vaší organizaci?

- ☐ Informovanost je na velmi vysoké úrovni.
- ☐ Informace jsou poskytovány, avšak ne vždy v dostatečné míře.
- ☐ Informace nejsou poskytovány vůbec.
- ☐ O dění v organizaci se nezajímám.

13. Jak byste se zachoval, kdyby Vám bylo nabídnuto jiné zaměstnání.

- ☐ Odešel (a) okamžitě a rád (a).
- ☐ Rozhodnout se by Vám činilo velké potíže.
- ☐ Neodešel bych, svou práci vykonávám rád (a).

14. Který faktor je pro Vás v oblasti jistoty zaměstnání důležitý? (uveďte pořadí důležitosti: 1-velmi důležité, 2-důležité, 3-spíše nedůležité, 4-nedůležité)

- ☐ pracovní poměr na dobu neurčitou
- ☐ dobré finanční ohodnocení
- ☐ jistota zaměstnání
- ☐ dobrý pracovní kolektiv

15. Čeho si na své práci ceníte? (uveďte pořadí důležitosti: 1-velmi důležité, 2-spíše důležité, 3-důležité, 4-spíše nedůležité, 5-nedůležité)

- ☐ dobrý plat
- ☐ obsah práce
- ☐ příjemné pracovní prostředí
- ☐ dobrý pracovní kolektiv
- ☐ zaměstnanecké výhody

16. Co by se podle Vás mělo ve společnosti, kde pracujete změnit?

- ☐ Informovanost zaměstnanců
- ☐ Oboustranná komunikace
- ☐ Styl vedení
- ☐ Způsob odměňování
- ☐ Pracovní podmínky
- ☐ Přístup ke zvyšování kvalifikace
- ☐ Nic, vše vyhovuje

17. Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

18. Věk

- ☐ 18-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51 a více let

19. Dosažené vzdělání

- ☐ základní
- ☐ střední s výučním listem
- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

Děkuji za spolupráci.